



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA EMPRESARIAL NA LIDERANÇA  
ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA  
SIEMENS**

**ANA CAROLINA BARTOLOMEU BREDAS**

**SETEMBRO 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA EMPRESARIAL NA LIDERANÇA  
ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA  
SIEMENS**

**ANA CAROLINA BARTOLOMEU BREDAS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS**

**COORDENAÇÃO:**

**DR. SÉRGIO FILIPE, SIEMENS REGIONAL COMPLIANCE OFFICE**

**SETEMBRO 2013**

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Maria João Santos, pelo apoio e disponibilidade prestados.

Ao Sérgio Filipe, por toda a paciência e dedicação ao longo deste período.

À minha família, pelo amor e apoio incondicionais.

## RESUMO

Uma cultura de ética e de integridade no contexto organizacional deve partir do topo. Todas as chefias, desde o *top management* ao *middle management* são responsáveis por orientar os seus colaboradores, partindo do pressuposto de que a conduta exemplar começa nessas mesmas chefias. É igualmente substancial que as empresas sigam os procedimentos que asseguram a conformidade da sua atuação com as exigências legais e regulamentares do sector onde se insere, de modo a prevenir a prática de infracções, detectar eventuais irregularidades, bem como minimizar o risco a que se expõem. Deste modo, através de um estudo de caso singular, procurou-se analisar de que modo é que a organização inclui a integridade e transparência nos seus objetivos estratégicos, qual o papel desempenhado pelos líderes na promoção dos programas de *compliance*, e quais as principais iniciativas corretivas que neles se incluem, de modo a combater fatores negativos como a distorção da competitividade dos mercados, corrupção, suborno ou a extorsão. Pretendeu-se igualmente investigar a forma como os programas de *compliance* influenciam a gestão e as decisões estratégicas dentro das organizações, na medida em que estas mesmas decisões negociais passam obrigatoriamente por uma série de regulamentos internos e *guidelines* que visam garantir melhores práticas de mercado, controlo de risco e integridade da empresa. Concluiu-se que a implementação de uma cultura ética forte dentro de uma organização influencia financeira e estrategicamente as decisões no contexto organizacional.

**Palavras-Chave:** Ética, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), *Compliance*, Liderança.

## **ABSTRACT**

A culture of ethics and integrity within an organization must come from the top. All managers, from the top management to the middle management, are responsible for guiding ethically their employees, always assuming that the exemplary leadership starts on their selves. It is also essential that companies follow procedures in order to ensure the compliance of its performance, and to be in line with the regulatory requirements of the sector, to detect irregularities and minimize the risk to which the company is exposed and its leaders as well. Through a single case study we sought to analyze three main matters: in what way the organization includes values such as integrity and transparency in its strategic goals, what is the role performed by leaders in the promotion of compliance programs, and what are the main corrective initiatives which these programs include, in order to counteract negative factors like the distortion of competitive markets, corruption, bribery or extortion. It is also our intention to investigate how compliance programs can influence strategic management within enterprises, to the extent that business decisions must be in accordance with a series of internal guidelines which ensure best market practices, risk control, and the company's integrity. We concluded that the implementation of a strong ethic culture within a company influences strategically and also financially the management decisions.

**Keywords:** Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR), Compliance, Leadership.

## Índice

Agradecimentos.....	III
RESUMO .....	IV
ABSTRACT .....	V
Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos .....	VIII
Índice de Siglas e Abreviaturas .....	IX
PARTE I.....	1
1. Introdução .....	1
1.1 Objeto de investigação e questões de partida .....	1
1.2 Resultados a atingir .....	2
1.3 Originalidade do trabalho.....	2
1.4 Metodologia .....	3
1.5 Estrutura do Estudo .....	4
REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1. A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) .....	5
1.1 A evolução do conceito .....	5
1.2 Teorias da RSE.....	7
2. A Ética Empresarial .....	9
2.1. O Conceito .....	9
2.2. As Teorias da Ética .....	9
3. A ética e a liderança estratégica .....	11
4. A estratégia e os programas de <i>compliance</i> .....	14
PARTE II – ESTUDO DE CASO.....	17
SIEMENS.....	17
1. A SIEMENS NO MUNDO .....	17
1.1 A Siemens e a Estratégia de Sustentabilidade.....	18
1.2 A Siemens e a política de <i>compliance</i> .....	18
1.3 As Iniciativas Siemens .....	19
1.4 <i>The Tone from the Top</i> – A responsabilidade da Gestão de Topo.....	21
2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO.....	22
2.1 A Siemens e a RSE dentro da sua estratégia de sustentabilidade.....	22

2.2	O programa de <i>compliance</i> da organização .....	27
2.3	Iniciativas Siemens.....	29
2.4	O papel do <i>top management</i> e do <i>middle management</i> .....	30
2.5	Implicações do programa ao nível estratégico .....	32
PARTE III – CONCLUSÕES E RESULTADOS.....		36
1.	Conclusão.....	36
1.1.	Conclusões Principais e Resultados .....	36
1.2.	Limitações de estudo.....	37
1.3.	Sugestões para Investigação Futura .....	38
Referências Bibliográficas .....		39
ANEXOS.....		42

## Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos

Figura 1 – Estrutura do Estudo

Figura 2 – Programa de Compliance da Siemens

Figura 3 – Notícia Siemens AG

Tabela 1 – Teorias Prescritivas Contemporâneas

Tabela 2 – Conceitos liderança e estratégia

Tabela 3 – Dados financeiros da empresa de 2006 a 2011

Gráfico 1 – Questão 24: *“Please give your opinion according to the evaluation scale, regarding the global evaluation of Siemens”*

Gráfico 2 – Questão 5: *“Which of the following statements best describes the way you define sustainability?”*

Gráfico 3 – Questão 12: *“Is pursuing sustainability-related strategies necessary to be competitive?”*

Gráfico 4 – Questão 7: *“Which of the following sustainability strategies is your organization addressing? Please select only three options”*

Gráfico 5 – Questão 11: *“Did you know that One Siemens (Siemens Global Strategy) has a specific pillar of corporate integrity?”*

Gráfico 6 – Questão 16: *“What do you think that are the main goals of the company’s Compliance Program? Please rate from a scale of 1 - strongly disagree - until 5 - strongly agree.”*

Gráfico 7 – Questão 20: *“What are the communication channels used to raise awareness and reinforce the Compliance Program? Please select only three options.”*

Gráfico 8 – Questão 13: *“What main priorities do you think that are the main ones within the company? Please select only three options.”*

Gráfico 9 – Questão 14: *“To what do you relate the concept of Compliance?”*

Gráfico 10 – Questão 9: *“What are the greatest benefits to your organization in addressing sustainability? Please select only three options.”*

Gráfico 11 – Questão 19: *“In your point of view, which is the impact of Compliance on employees' decision making?”*



Gráfico 12 – Questão 17: *“Please rate by importance each Siemens Initiative”*.

Gráfico 13 – Questão 20: *“What are the communication channels used to raise awareness and reinforce the Compliance Program? Please select only three options”* (respostas dos senior managers).

Gráfico 14 – Questão 23: *“According to your point of view, please rate the next question regarding the involvement of the top management and middle management on compliance issues within Siemens”*.

Gráfico 15 – Questão 22: *“What are the obstacles to build a strong ethical culture? Please rate the three most important ones.”*

Gráfico 16 – Questão 21: *“What are the principal benefits of promoting an ethical culture? Please rate the three most important ones.”*

## **Índice de Siglas e Abreviaturas**

BCG	<i>Business Conduct Guidelines</i>
CA	<i>Collective Action</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
LoA	<i>Limits of Authority</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RCO	<i>Regional Compliance Officer</i>
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SII	<i>Siemens Integrity Initiative</i>
VC	Vantagem Competitiva

## PARTE I

### 1. Introdução

A ética tem de ser vista, tanto como uma questão pessoal, tanto como uma questão organizacional. Carvalho et al. (2011), no seu livro “Inovação, Decisão e Ética”, alerta para a existência de um modelo de crescimento económico no Mundo contemporâneo, que tem provocado desequilíbrios colossais. Por esta razão, os autores apelam à urgente mudança nas formas de pensar, de agir e fundamentalmente uma mudança de valores. Essa mudança deve advir da atuação dos líderes, que têm o poder de definir o ambiente no qual devem ser criadas as práticas de ética, respeito mútuo e honestidade, entre todas as pessoas da organização. Deste modo, na definição das suas estratégias organizacionais e também de sustentabilidade, é necessária a inclusão da vertente ética e do *compliance*, uma vertente atual, pertinente e primordial relacionada com a renúncia às práticas de corrupção e subornos, uma vez que a criação de valor sustentável só é possível através da implementação de práticas que levem ao sucesso a longo prazo das organizações.

O tópico primordial deste trabalho com vista a uma análise mais extensiva será a influência estratégica das políticas de *compliance*, uma vez que o posterior estudo de caso debruçar-se-á sobre esta política dentro da empresa multinacional Siemens.

#### 1.1 Objeto de investigação e questões de partida

O objetivo global deste trabalho passa pela análise de políticas de *compliance* no contexto organizacional. Esta análise pressupõe um conjunto de objetivos específicos divididos em três áreas, são elas a área organizacional, o papel dos líderes dentro da empresa, e as iniciativas tomadas e como afetam as decisões estratégicas da entidade. Deste modo, colocam-se as seguintes questões, com os posteriores desenvolvimentos, que nos levarão posteriormente à investigação principal:

- a) De que modo é que a organização insere as suas táticas de combate à corrupção, na sua estratégia de sustentabilidade? Dentro deste contexto, pretende-se analisar a estratégia da empresa em termos de sustentabilidade, e a inserção dos programas de *compliance* na estratégia de sustentabilidade empresarial;
- b) De que forma é que os líderes da organização promovem uma cultura ética e

socialmente responsável junto dos seus colaboradores? Pretende-se, assim, investigar de que forma é que os líderes promovem e estimulam a cultura ética junto dos trabalhadores, e no contexto organizacional;

a) Como é que as iniciativas corretivas exercem o seu poder junto dos trabalhadores no contexto organizacional, e como é que essas iniciativas influenciam as decisões estratégicas e os resultados da empresa? Com este objetivo, pretende-se investigar mais concretamente a forma como as iniciativas afetam os resultados da empresa, e a forma como afetam os comportamentos dos colaboradores.

## **1.2 Resultados a atingir**

Apesar de este trabalho se focar maioritariamente nos problemas da ética empresarial nas organizações, pretende-se dar a conhecer de que modo é que os programas de *compliance* influenciam o ambiente intra-organizacional, e se existe algum tipo de compensação a longo prazo caso adotem comportamentos éticos internamente, mostrando que o *top management* e o *middle management* têm um papel primordial ao mostrarem aos seus colaboradores que a ética se integra no seio dos seus *targets* laborais. Pretende-se igualmente apresentar a eficácia dos programas de *compliance* bem como a sua influência na liderança estratégica da organização, e que medidas é que fazem parte desses programas. De uma maneira geral, com esta investigação visa-se apresentar a forma como as empresas articulam os seus programas de combate ao suborno e à corrupção, com a sua estratégia de criação de valor sustentável.

## **1.3 Originalidade do trabalho**

A singularidade deste trabalho passa pelas vantagens que este traz, uma vez que é um trabalho inovador, e o volume de trabalhos teóricos existentes sobre esta temática é consideravelmente desproporcional ao volume de trabalho posto em prática, dando relevância às inúmeras vantagens da integração de programas e estratégias, mostrando que é possível concretizar propostas éticas não só ao nível público e político, como também ao nível das empresas privadas. É ainda mais inovador no âmbito em que é desenvolvido, tendo um estudo de caso baseado numa empresa que já passou por vários casos de

corrupção, que foram detetados imediatamente através deste programa de *compliance*. Apesar de este programa ter sido criado pela empresa teoricamente em 2002, ele só foi posto em prática entre 2006 e 2007, quando os escândalos de corrupção por parte da Siemens AG Alemanha foram descobertos e que consequentemente abalaram a sua cultura interna.

#### **1.4 Metodologia**

A estrutura metodológica de investigação consiste essencialmente na análise e estudo de caso da empresa Siemens dentro das três vertentes abordadas pelos objetivos anteriormente descritos. Para tal, a investigação é consolidada através da recolha e análise documental de fontes bibliográficas diversas e na realização de um inquérito por questionário dentro da Siemens, de modo a concretizar os objetivos em estudo.

Ao nível teórico, baseia-se na recolha e análise documental de artigos científicos com estudos elaborados por autores peritos em ética e responsabilidade social, bem como nas áreas de *compliance* e liderança ética e estratégica. Destes autores destacam-se, na vertente da ética, Arménio Rego (2006), e Linda Treviño (1999), na matéria da responsabilidade social pode-se evidenciar Archie Carroll (1991; 1999) e os estudos de Garriga e Melé (2004), e numa matéria mais virada para o *compliance*, surgem Lynn Paine (1994) e novamente Linda Treviño (2004). Estes autores são e foram os que mais contribuíram para a publicação dos estudos, investigações, críticas e desenvolvimentos cruciais para a evolução dos tópicos em questão. Mais concretamente, para a análise dos objetivos principais e secundários, são identificadas dinâmicas de investigação como a análise documental, nomeadamente relatórios de sustentabilidade e relatório e contas entre os anos 2006 e 2011 para fins comparativos, a elaboração de um inquérito por questionário aos colaboradores internos da Siemens para uma análise mais intensiva quanto ao comportamento destes perante o programa de *compliance* e as iniciativas estratégicas no contexto organizacional. Este inquérito por questionário consistiu na sua distribuição aleatória, através de correio eletrónico, por 500 colaboradores internos num total de 1354 colaboradores da Siemens S.A. em Portugal (em que apenas 1190 possuíam correio eletrónico), em 24 áreas internas. Os objetivos que orientaram a estrutura da amostra

relacionam-se com diferentes aspectos, nomeadamente o de tentar demonstrar as relações “*compliance*-empresa”, “*compliance*-líderes”, e “*compliance*-colaboradores”, estudando as opiniões de cada dimensão.

### 1.5 Estrutura do Estudo

É importante referir que este estudo pretende seguir uma linha de desenvolvimento tal



Figura 1: Estrutura do Estudo. Fonte: Própria

como acontece com os conceitos apresentados ao longo do trabalho: primeiramente surgiu a Responsabilidade Social, que se tornou a base para a evolução do conceito de ética empresarial e posteriormente para o *compliance*, um conceito recente, talvez o mais relevante, que engloba um

caminho traçado por linhas e requisitos legais, definindo o cumprimento das regras impostas, quer na sociedade, quer no contexto empresarial.

Este trabalho apresenta-se com uma divisão de três partes. Numa primeira parte, será feita a revisão da literatura, dividida em três capítulos. No primeiro capítulo expõe-se a problemática em estudo, os resultados a atingir, bem como a razão da originalidade do trabalho. No segundo capítulo dá-se relevo à ética e responsabilidade social, à evolução dos conceitos ao longo das décadas, e as teorias desenvolvidas por investigadores peritos nas áreas. Num terceiro e último capítulo da revisão bibliográfica, faz-se uma breve abordagem ao tema do *compliance* nas empresas, e qual a sua preponderância dentro destas.

A segunda parte deste projeto é alvo da investigação empírica, onde se expõe o estudo de caso da Siemens. Para além de descrever o seu programa de anti-corrupção, far-se-á uma breve abordagem ao facto de estes programas de *compliance* influenciarem a gestão, os resultados e as decisões estratégicas do *top management*, numa visão a longo prazo.

Por fim, na terceira e última parte serão apresentadas as conclusões tiradas ao longo deste trabalho, bem como as potencialidades e limitações do estudo em questão, e as referências bibliográficas utilizadas.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 1. A Responsabilidade Social das Empresas (RSE)

#### 1.1 A evolução do conceito

*“Corporate responsibility is the newest «old» thing in business management.”*

*Blowfield & Murray (2008)*

O virar das atenções para a relevância da ética e responsabilidade social não foi inteiramente voluntário. Muitas empresas aperceberam-se de que era necessário implementar códigos de ética e adotar comportamentos éticos quando foram surpreendidos por uma série de questões cujas respostas eram ainda desconhecidas e que, de facto, lhes poderia acontecer e poderiam fazer parte das suas responsabilidades empresariais. Deste modo, foram propostos conceitos novos e alternativos devido ao aumento de interesse pelas responsabilidades empresariais, incluindo a cidadania corporativa, bem como a sustentabilidade empresarial. Carroll (1991) afirma que os estudos se situam num “campo eclético”, com “limites frouxos”, associações múltiplas, perspectivas amplas em vez de focadas, multidisciplinares, com uma extensa variedade.

Começando pelos estudos sobre os anos 60, Davis e Blomstrom (1966) apresentaram uma definição simples e concisa de responsabilidade social: “A responsabilidade social refere-se à obrigação de um indivíduo para considerar os efeitos das suas decisões e atitudes dentro do sistema social global. Os empresários aplicam a sua responsabilidade social quando consideram a necessidade e interesse de outros que poderão ser afetados por atitudes de negócio” (p. 167). Em 1967, Walton escreve um livro de alta relevância, *Corporate Social Responsibilities*, onde inclui vários modelos da responsabilidade social, incluindo uma das suas definições fundamentais de RS: “o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a organização e a sociedade e percebe que tais relações devem ser mantidas em mente por gestores de topo, ao mesmo tempo que a empresa e os grupos relacionados perseguem as suas respetivas metas”. (Walton, 1967, p.18).

Os anos 70 e 80 foram marcados pela disseminação das definições de RSE, devido à maior investigação e ao aparecimento de teorias mais alternativas. Harold Johnson’s (1971), quando publicou *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*,

apresentou uma variedade de definições de responsabilidade social corporativa. A pioneira foi a seguinte: “A responsabilidade social dos negócios é a busca de metas socioeconómicas, através da elaboração de normas sociais em papéis dentro das empresas; ou, de forma mais simples, o negócio tem lugar dentro de um sistema sociocultural que descreve, através de normas e funções de negócio, determinadas maneiras de responder a situações particulares e define em detalhe as formas prescritas de conduzir os negócios.” (p.51). Já investigador Thomas M. Jones (1980) começa por dar a sua definição de responsabilidade social corporativa, afirmando que esta “ (...) é a noção de que as empresas têm a obrigação de constituir grupos na sociedade, que não os acionistas, e para além disso, previstos em lei e contrato de união. Este conceito apresenta duas facetas críticas: primeira, a obrigação deve ser adoptada voluntariamente, e o comportamento deve ser influenciado pelas forças coercivas da lei. Segundo, a obrigação é ampla, estendendo-se para além do dever tradicional, dos acionistas e outros grupos sociais”. (Jones, 1980, p.59-60). De uma maneira concisa, Jones via a responsabilidade como um processo.

Embora Peter Drucker tenha escrito anteriormente sobre a RSE, em 1984 propôs um novo significado para esta expressão. O que era novo era a ideia de que o negócio deve “converter” as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Mas a correta responsabilidade social empresarial é transformar um problema social em oportunidade económica, em benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competências humanas, em empregos bem pagos, em riqueza (Drucker, 1984, p.62).

Os anos 90 estariam mais virados para temas e conceitos mais alternativos. Houve poucas contribuições para a definição de RSE, mas mais do que nunca, o conceito serviu de ponto de partida para o aprofundamento de outros conceitos e teorias, como a teoria dos *stakeholders*, teoria da ética empresarial, e cidadania corporativa.

Recentemente, a UE (2011) lançou uma nova definição para *corporate social responsibility*, onde afirma que responsabilidade social empresarial deve ser vista como a “responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade”. Nesse sentido é necessário que seja interiorizado ao nível do Conselho de Administração das empresas a preocupação em ser responsável pelo impacto que a empresa gera na sociedade; esse impacto é amplo e abarca variadíssimas áreas. Ou seja, é necessário refletirem sobre qual é o papel da empresa

e para que serve. Também neste ano, Teles, H. afirma que a RSE é o comportamento que as empresas têm perante a sociedade, a postura que adoptam ao lidar com questões e necessidades do quotidiano, obedecendo a critérios e a pressupostos éticos, diferenciando-se num mundo empresarial cada vez mais global. Teles (2011) salienta igualmente que as organizações têm poder para influenciar o mercado, e por isso devem atuar responsabilmente na gestão desse poder agindo de acordo com as solicitações da sociedade, cumprindo deveres de cidadania, de forma a não perder o seu poder negocial; devem garantir não só criação de riqueza, mas também a sustentabilidade como garantia para as gerações futuras.

Em suma, verifica-se que desde muito cedo os gestores têm consciência sobre a importância do conceito em análise. Os autores revelam que a disseminação das definições levou ao surgimento de outros conceitos interligados, bem como a conceitos e teorias mais alternativas. Já no século XXI conclui-se, através destes estudos, que já não é a sociedade que impõe pressão sobre os mercados organizacionais, mas sim as empresas que influenciam o mercado e a sociedade, controlando o seu poder negocial.

## **1.2 Teorias da RSE**

Para além da reconhecida pirâmide de Archie Carroll (1991) que se encontra em anexo, que sugere que existem quatro tipos de responsabilidades sociais, económicas, legais, éticas e filantrópicas, as teorias mais relevantes relacionadas com a RSE focam-se em aspectos da realidade social como a economia, a política de integração social, e a ética. A inspiração para esta hipótese está enraizada em quatro aspetos que, segundo Parsons (1961), pode ser observada em qualquer sistema social: adaptação ao ambiente, realização de objetivos, integração social e manutenção dos padrões de valores. Daí que, a partir deste pressuposto, Garriga e Melé (2004) classifiquem as teorias em quatro grupos: as *teorias instrumentais*, as *teorias políticas*, as *teorias integrativas* e as *teorias éticas*.

Nas **teorias instrumentais**, Friedman (1970) apresenta-se como principal representante, afirmando que “a única responsabilidade dos negócios relativamente à sociedade é a maximização de lucros para os acionistas dentro do quadro legal e do costume ético do país”. Foram identificados três grupos principais de teorias instrumentais,



dependendo do objetivo económico proposto: a maximização do valor para o acionista, as estratégias para alcançar vantagens competitivas e o marketing de causas (Husted e Allen, 2000). Nas **teorias políticas** existem duas abordagens consideradas relevantes: o Constitucionalismo Corporativo e Cidadania Corporativa. A primeira foi explorada numa fase inicial por Davis (1960), argumentando que a empresa tem o poder de influenciar o equilíbrio do mercado e assim o preço não é um ótimo de Pareto a refletir a livre vontade dos participantes com um perfeito conhecimento do mercado. A segunda teoria eleva o realce do termo “cidadania corporativa” introduzido nos negócios e nas relações da sociedade através de praticantes (Altman e Vidaver-Cohen, 2000). Apesar da reflexão académica sobre a Cidadania Corporativa ser bastante recente, esta noção sempre conotou um sentimento de presença a uma comunidade. Talvez por essa razão é que se tenha tornado tão popular entre os gestores e empresários, uma vez que é cada vez mais claro que a empresa precisa de ter em conta a comunidade onde se insere e onde atua. O grupo das **teorias integrativas** olha para a maneira como as empresas integram as necessidades sociais nos seus objetivos, argumentando que o negócio depende da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento. As teorias deste grupo focam-se na deteção e análise das necessidades sociais que alcançam legitimidade social, maior aceitação e prestígio social, são elas: *Issues Management*, o princípio da responsabilidade pública, a gestão de stakeholders, e a *Corporate Social Performance*. As **teorias éticas**, apresentadas no ponto seguinte deste capítulo, estão baseadas em princípios que expressam “*the right thing to do*”. Como principais abordagens, podemos distinguir: a teoria normativa do *stakeholder*, a teoria dos Direitos Universais, a teoria do desenvolvimento sustentável, e a abordagem do bem comum (*The common good approach*).

Conclui-se, deste modo, que todas estas abordagens e teorias estão focadas em quatro aspectos principais, nomeadamente o encontro de objetivos que tragam rentabilidade a longo prazo, o uso do poder do negócio de uma maneira responsável, e a integração das necessidades sociais e a contribuição para uma boa sociedade, agindo de uma maneira eticamente correta.

## **2. A Ética Empresarial**

### **2.1. O Conceito**

Souza et al. (2004) cita Ferrell et al. (2001) e apresenta o seu conceito de ética como sendo a indagação sobre a natureza e fundamentos da moralidade, sendo o termo “moralidade” entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta. A ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros, interligando, assim a responsabilidade social com a ética empresarial, na medida em que o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos com os seus *stakeholders* (Souza et al., 2004). Assim, a ética empresarial é abarcada pela responsabilidade social empresarial numa ótica de comportamento esperado pela sociedade onde a organização se insere. Souza et al. (2004) cita ainda Ashley (2002) que afirma que a responsabilidade social corporativa pode ser o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da sua família e sociedade em geral. Deste modo, as responsabilidades éticas são definidas como comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão codificadas em leis.

Segundo Arménio Rego (2006), hoje em dia reconhece-se o esforço por parte das empresas em serem socialmente responsáveis, em procurar a melhor conduta, o melhor modelo de governação segundo padrões de ética transparente, justos e também cada vez mais agregados à satisfação dos colaboradores nas suas vertentes pessoais e profissionais. De forma a compreender este conceito que surgiu da preocupação de ser socialmente responsável, far-se-á seguidamente uma breve análise às teorias éticas propostas por este autor.

### **2.2. As Teorias da Ética**

As teorias éticas estão baseadas em princípios que expressam a necessidade de alcançar uma boa sociedade. Como principais abordagens, distinguem-se as abordagens descritivas, concetuais, e prescritivas ou normativas. As abordagens descritivas focalizam-se na descrição e na explicação dos factos, das práticas, dos valores e das crenças com teor ético/moral. As abordagens conceptuais preocupam-se em analisar o significado de conceitos como justiça, direito, obrigação, virtude, responsabilidade, segredo de negócio,

confidencialidade, privacidade. As abordagens prescritivas ou normativas formulam, argumentam e defendem determinadas normas, e respondem essencialmente a uma questão: quais são os padrões éticos aceitáveis? Seguidamente apresentam-se as teorias mais relevantes dentro destas abordagens.

As **teorias utilitaristas** consideram que a valia ética dos atos depende das suas consequências; uma ação é correta se conduzir ao melhor equilíbrio possível de boas consequências sobre as más, para as partes envolvidas. A tradução desta lógica reside na maximização da eficiência, na medida em que os utilitaristas acreditam que o propósito da moralidade é promover o bem-estar humano, minorando os danos e aumentando os benefícios. Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo utilitarismo é a de saber se a unidade de felicidade pode ser medida e comparada, de modo a determinar a melhor ação.

No quadro da **teoria da ética Kantiana**, as pessoas não devem ser tratadas como simples máquinas, recursos ou capital, mas sim como seres humanos dotados do direito, dignidade e respeito. Este respeito é imperativo nesta teoria dado que os indivíduos possuem dignidade moral e não podem ser tratados como se tivessem o valor condicional idêntico ao das máquinas.

Embora possuam uma posição dominante nas correntes éticas, as teorias apresentadas acima têm sido alvo de críticas, revelando algumas fragilidades, surgindo a necessidade de tomar em atenção outras teorias que possam complementá-las. Deste modo, apresentam-se, resumidamente, as seguintes **teorias prescritivas contemporâneas**:

Tabela 1- Teorias Prescritivas Contemporâneas

<b>Moralidade Comum:</b> - Nenhuma regra/princípio deve ser entendido em sentido absoluto mas sim interpretadas como obrigações <i>prima facie</i> , que podem ser contornadas quando se colocam exigências morais mais valiosas.	<b>Direitos:</b> - O Foco vira-se exclusivamente para os Direitos, desvalorizando conceitos como valores, objetivos padrões e deveres. Direitos: de propriedade, de privacidade, de liberdade e ao trabalho.
<b>Ética das Virtudes:</b> - Enfatiza os agentes - o seu carácter, traços e virtudes. - Beauchamp e Bowie afirmam que as virtudes são disposições treinadas e exercitadas, e não sentimentos e capacidades inatas. O carácter virtuoso é cultivado e tornado parte do indivíduo.	<b>Teorias Feministas e Ética do Cuidar:</b> - Enfatiza traços de carácter como compaixão, fidelidade e amizade. - É necessário restituir à vida das empresas uma orientação mais feminina, assente na sensibilidade interpessoal e no respeito pela individualidade de cada ser humano.
<b>Teorias da Justiça:</b> - Duas orientações: subjetiva (de que modo as pessoas percecionam a justiça e seus critérios para avaliá-la), e objetiva (definição de regras e princípios objetivos sobre o que é ou não justo). - Teoria da Justiça de Rawls.	

Fonte: Adaptado (Arménio Rego, 2006)

Estas teorias surgem numa linha de pensamento de forma complementar às teorias da RSE, reforçando ideias significativamente mais modernas, e chamando para a atenção de problemas mais correntes.

### **3. A ética e a liderança estratégica**

***“The CEO must be the Chief Ethics Officer of his or her organization.”***

*Dan Burnham, CEO da Raytheon*

É essencial falar de liderança quando se aborda o tema da ética empresarial. Ética, valores, liderança e confiança são questões pontuais de grande relevância para os executivos que tentam recuperar de uma queda substancial nas economias nacionais e globais (Fulmer, 2004). Zhu et al. (2004) apresentam cinco proposições relativamente à liderança ética, das quais se podem destacar duas mais relevantes: “os comportamentos de uma liderança ética estão positivamente associados com o comprometimento dos colaboradores da organização”, bem como com a “confiabilidade depositada aos líderes pelos seus colaboradores” (Zhu et al., 2004). Deste modo, o *top management* deve aceitar o facto de que o impacto moral da sua presença de liderança e comportamentos raramente será neutro. Estes têm grande poder para mudar para positivo a mente dos colaboradores em termos de comportamentos éticos, assim como os líderes devem ser usados como ligação ao contexto social de modo a criar um comportamento ético e a levar normas claras e convincentes em termos organizacionais, como sendo uma questão de rotina. Este foi o *overview* apresentado por Thomas e tal. (2004). Os autores afirmam que os comportamentos éticos dentro das organizações não podem ser deixados ao acaso, nem podem ser apenas controlados por regulamentações externas. Assim como o lucro, a rentabilidade, o *shareholder value*, o comportamento ético dentro da empresa também deve ser criado. Os executivos devem aceitar as suas responsabilidades de liderança de modo a definir claramente o comportamento ético no sistema de uma organização de valor, e persegui-lo implacavelmente como se fosse um objetivo no topo das suas prioridades.

É importante clarificar a definição de liderança estratégica. Em 1999, Hitt e Ireland definiram liderança estratégica como sendo a habilidade de um indivíduo de antecipar, visionar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar em equipa de modo a

impor modificações positivas que criarão um futuro viável para a organização. É viável afirmar que, para os executivos empresariais, a responsabilidade incutida na liderança estratégica para as “iniciativas de mudança” devem incluir os objetivos de criar e manter climas éticos dentro da empresa. Segundo Kotter, J. (1996), as iniciativas para mudanças a nível ético com sucesso requerem que os líderes:

- Criem um sentido de urgência para quebrar qualquer sentimento de complacência;
- Tomem medidas para levar ao impulso para a mudança dentro da sociedade;
- Ancorem mudanças na cultura da empresa para torna-la sustentável.

Assim como Paine (1994) argumenta que as práticas não éticas empresariais envolvem a cooperação tácita de outros e refletem os valores e os padrões comportamentais cujos quais definem a cultura operada numa organização, também Felo (2001) explica que pode não ser suficiente basear um programa de integridade e ética apenas em documentos escritos que contêm as políticas da empresa. Uma pesquisa de 1994 realizada pelo “*Ethics Resource Center*” (citado em Izraeli e Schwartz, 1998) revela que os trabalhadores em empresas que possuem apenas um código de conduta estão mais dispostos a tolerar o comportamento anti-*compliance* do que os colaboradores em empresas com um código de conduta, com formação em *compliance*, e com um departamento de ética e *compliance*. Isto revela que os códigos de conduta tendem a ser reforçados pela formação e pelo departamento interno de *compliance*.

Segundo Nevado (2009), a liderança estratégica é a capacidade para “antecipar, visionar, flexibilizar e dar poder a outros para as mudanças estratégicas sempre que necessário”. Pedro Nevado (2009) considera como pontos relevantes no conceito de liderança os seguintes mencionados:

Tabela 2 – Conceitos Liderança e Estratégia.

Liderança	Estratégia
Mostrar o caminho: ser exemplo, credibilidade, valores "As pessoas seguem primeiro a pessoa e só depois o plano"	"Saber olhar" para a empresa e para o respectivo negócio
Luta por uma visão (sonho) conjunta	Factores críticos de Sucesso (FCS), Análise SWOT, Análise da Concorrência, Definição clara do negócio
Dar espaço aos 'outros': cultivar colaboração, confiança, empenho, e compromisso	Imitar com orgulho e melhorar as boas ideias "roubadas"
Encorajar a vontade: reconhecimento em privado e em público	"Enganar" a competição para ganhar qualquer Vantagem Competitiva (VC)
<b>Liderança Estratégica</b>	
Focus menos severamente nas VCs e Lutar por uma VC de crescente dificuldade	
"Explorar" a vontade das pessoas em ganhar	
Capacidade de prever e antecipar, e manter a flexibilidade.	
Capacidade de influenciar os comportamentos, pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalha.	<b>É aqui que a ética coloca em prática o seu papel influente dentro do contexto organizacional.</b>
Erguer e difundir uma cultura organizacional, composta por um conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores fundamentais que são partilhados por toda a empresa, e que por isso influenciam a maneira como os negócios são conduzidos.	
Conhecer bem as "zonas de risco": entrada em zonas não claras, embora ricas em possibilidades: - Não infringir a lei ou convenções sociais - Implica risco de não ver bem a fronteira entre o que a sociedade gosta, quer e permite, e o que não gosta não quer e não permite - serão os competidores lesados directamente com a nossa ação?	

Fonte: Adaptado (P. Nevado, 2009).

Nevado argumenta ainda que a equipa de gestão de topo é composta por gestores influentes que são responsáveis pela formulação e implementação das estratégias da organização. Os líderes estratégicos devem garantir a presença e o empenhamento das competências nucleares nos esforços de implementação estratégica.

Para haver uma cultura ética, tem de existir a implementação de um programa que cultive os valores da transparência, integridade e responsabilidade social. Tal como falaremos mais à frente sobre estes programas, assim como a liderança ética foca-se na integridade (Treviño et al., 1999) não deve ignorar a importância do *compliance*. Em vez disso, o *compliance* deve ser visto como um fundamento necessário de uma cultura ética, e incluído na estratégia da organização. Punir aqueles que passam da linha permitida pelo *compliance* mostra que o programa implementado é sério, e que os líderes passam a mensagem verdadeira de que o comportamento e os valores éticos são para ser cumpridos, e a estratégia é para ser implementada e seguida de forma a criar o valor necessário para alcançar o sucesso.

#### **4. A estratégia e os programas de *compliance***

Em 1994, Paine iniciava o seu estudo afirmando que muitas empresas implementavam programas de *compliance* com base ética. O objetivo destes programas, segundo Paine, seria para prevenir, detectar e punir as violações legais. Mas a ética empresarial, tal como vimos nos capítulos anteriores, significa mais do que evitar a prática legal e proporcionar aos funcionários um livro de regras que pouco fará para resolver os problemas subjacentes à conduta ilegal. As empresas necessitam de uma abordagem abrangente que vá além das sanções legais. Já uma abordagem baseada na integridade combina uma preocupação com a lei, enfatizando a responsabilidade de gestão para os comportamentos éticos. Embora as estratégias de integridade possam variar, há um esforço claro para definir os valores da empresa, orientador de aspirações e padrões de pensamento e conduta. Tais estratégias podem ajudar a evitar danos e lapsos éticos (Paine, 1994). Assim, a exigência de transparência por parte das organizações é uma problemática recente, que leva a que estas incluam nas suas estratégias de sustentabilidade uma parte de regulamentação ética e legal, incluindo, em algumas organizações maiores, os seus programas de *compliance* (Weaver e Treviño, 1999).

Muitas multinacionais, particularmente na Europa e no Japão, começaram a prestar atenção à estruturação de responsabilidades sustentáveis, ao *compliance*, e à ética (Ans Kolk, 2008). A sustentabilidade é algo emergente, inclui valores e metas tais como a diversidade, o apoio aos direitos humanos e dos trabalhadores, proteção do meio ambiente, e bem-estar da comunidade (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987). A sustentabilidade inclui a linha de fundo, porque a viabilidade financeira é necessária para a sobrevivência organizacional, e define o sucesso além dos resultados financeiros. A motivação para a sustentabilidade empresarial deriva do facto de ser percebida como um dever e uma obrigação, ou um comportamento correto. Já relativamente ao *compliance*, de acordo com o grupo de empresas Marubeni, não é apenas seguir a lei à letra. No seu sentido amplo, *compliance* significa que a indústria, como membro da sociedade, deve responder às expectativas de todos os *stakeholders*, e cumprir as suas responsabilidades sociais (Marubeni, 2004, p.34, citado por Kolk, 2008), mostrando integridade e honestidade nas suas acções. Para a Toyota, o *compliance* não significa

apenas observar as leis; significa respeitar as normas sociais e a ética empresarial, cumprindo de acordo com as expectativas de todas as partes interessadas, incluindo clientes, investidores, *business partners*, colaboradores, e todos os outros que têm contacto com a empresa. (Toyota, 2004, p.64, citado por Kolk, 2008).

Em 1993, Webb e Molo apresentaram um dos seus artigos na *Washington University Law Quarterly* sobre o desenvolvimento das culturas de compliance eficientes dentro das organizações. Uma das afirmações relevantes assenta na importância do apoio do *top management* e especificamente do CEO no esforço da empresa em atingir um alto compromisso ao nível da ética. Resumidamente, estes autores argumentam que “todo o Conselho de Administração deve estar envolvido, em parte, com base no seu dever de diligência”. Para além disso, e para que os trabalhadores sintam que o esforço deve ser seguido e cumprido, é essencial que o programa tenha a aprovação oficial da Administração, mais especificamente do CEO. Este último deve apoiar o programa implementado de uma forma visível (Webb e Molo, 1993). Estes autores apresentam igualmente as vantagens e as desvantagens de implementar um programa de *compliance* eficaz. Um bom programa de *compliance* cria uma atmosfera que desencoraja práticas ilícitas e detecta violações e má conduta assim que essas ocorrem de modo a que a organização possa resolver as situações rapidamente e minimizar as consequências. A existência de um programa de *compliance* abrangente leva à mitigação significativa de riscos e a uma boa reputação, e por fim, se a empresa deve ser processada, a presença de um programa de *compliance* efetivo diminui significativamente a exposição da organização à sentença. É de destacar as duas principais desvantagens de um programa de *compliance*. Primeiramente, assim que a organização estabelece um programa de *compliance*, ela deve cumpri-lo. O tribunal irá considerar um programa “não-efetivo” – com base na falta de fiscalização – se a empresa não seguir o seu programa de *compliance*, forçando a organização a fazer escolhas difíceis como a modificação de uma prática de negócios eficaz existente, terminando uma relação comercial de longa data, ou a demissão de um colaborador de longa data. Segundo, aderindo ao seu programa de *compliance*, a empresa pode gerar evidências que, em última análise, podem prejudicar a empresa. Como parte dos seus esforços, uma empresa pode exigir a condução de uma investigação interna e a preparação de um relatório



de resultados, que posteriormente pode proporcionar o acesso a informação negativa pelos procuradores, advogados, concorrentes e meios de comunicação, que pode ser utilizada por estes de forma incorreta.

Em forma conclusiva, verifica-se que os programas de *compliance* e de ética empresarial têm-se difundido cada vez mais na última década (Treviño et al., 1999). Num estudo baseado em inquéritos executados 10 mil trabalhadores de 6 empresas diferentes, estes autores concluíram que há várias maneiras de medir os resultados finais de ética empresarial e programas de *compliance*. Uma abordagem baseada em valores para a gestão da ética é a abordagem que melhor resulta dentro das empresas. Esta requer o compromisso sincero dos líderes a todos os níveis, incluindo a atenção permanente a questões chave como o tratamento justo dos colaboradores, recompensas para uma boa conduta ética, a preocupação com os *stakeholders* externos, e a coerência entre palavras e acções. Os programas de *compliance* baseados em valores devem motivar todos os seus colaboradores a aspirar um comportamento ético, incentivando-os a questionar a os seus líderes, e a responsabilizá-los por violações das regras.

## **PARTE II – ESTUDO DE CASO**

### **SIEMENS**

No decorrer desta segunda parte, será descrito o trajeto percorrido e a metodologia utilizada, garantindo a sua objetividade, com a consciência de que, tal como afirma Lessard-Hebert (1994, p. 77-78), “a validade interna de um trabalho é reforçada quando o investigador tem a preocupação de descrever a sua metodologia, a fundamentação das escolhas, a explicitação das suas fontes e dos métodos utilizados”. Uma vez descrita a metodologia, será desenvolvido o estudo do caso, dando-se uma breve descrição da empresa, da sua estratégia de sustentabilidade, do programa de *compliance* e das suas iniciativas corretivas. Posteriormente detalham-se os resultados obtidos através da análise qualitativa e quantitativa dos métodos de estudo realizados para o efeito. O inquérito por questionário encontra-se dividido em quatro partes (*Company’s Strategy; Compliance Program Details; Initiatives and procedures to combat corruption; Ethical Leadership and strategic decisions*), e foi distribuído por correio electrónico, a uma amostra de 500 indivíduos, sendo que se obtiveram respostas de 231 colaboradores, correspondendo a 46% da população inquirida.

#### **1. A SIEMENS NO MUNDO**

A Siemens surgiu em 1847 pela mão de Werner von Siemens e hoje assume-se como líder mundial no fornecimento de produtos, sistemas, serviços e soluções para gerar, transmitir e distribuir energia, assim como para a extração, conversão e transporte de petróleo e gás. A sua actividade é desenvolvida em quatro setores – Indústria, Energia, Saúde e Infraestrutura&Cidades, que procuram dar resposta a desafios mundiais como as alterações climáticas e demográficas, o crescimento urbano, e a globalização. Em Portugal, o Grupo Siemens<sup>1</sup> conta hoje com mais de 2400 colaboradores e um volume de vendas de 340 milhões de Euros. Uma das características que melhor identifica a Siemens Portugal é a capacidade de colocar os seus bens, serviços e competências em diversas

---

<sup>1</sup> Grupo Siemens (Siemens S.A., Siemens Diagnostics, OSRAM, Prestadores de Serviços e ACE).

geografias. A Siemens Portugal está presente em mais de 50 países, sendo os principais destinos a Alemanha, o Médio Oriente, a Oceânia e a África, com destaque para Angola.

### 1.1 A Siemens e a Estratégia de Sustentabilidade

A busca pela inovação e sustentabilidade é um pilar presente na sua estratégia corporativa, estando em constante conformidade com os seus valores: responsabilidade, excelência e inovação. O seu principal objetivo de “criar valor acrescentado de forma sustentável” continua a ser visto como um “elemento-chave da sua estratégia corporativa”. Este objetivo vai de encontro ao papel da “*One Siemens*” (estratégia global da empresa – em anexo) dentro da organização, que assenta na “criação de valor sustentável e no crescimento de capital eficiente”. A sua meta é a de melhorar continuamente o seu desempenho relativamente aos seus competidores, através de três *targets* estratégicos: a inovação no mercado com potencial de crescimento a longo prazo; a aproximação dos seus clientes de acordo com a sua cadeia de valor global; e o uso do poder interno da Siemens, isto é, o uso do valor acrescentado mais poderoso dentro da organização: os seus colaboradores. O programa de sustentabilidade da organização assenta em quatro pontos-chave: *corporate governance*, política de *compliance*, proteção ambiental, e cidadania corporativa.

### 1.2 A Siemens e a política de *compliance*

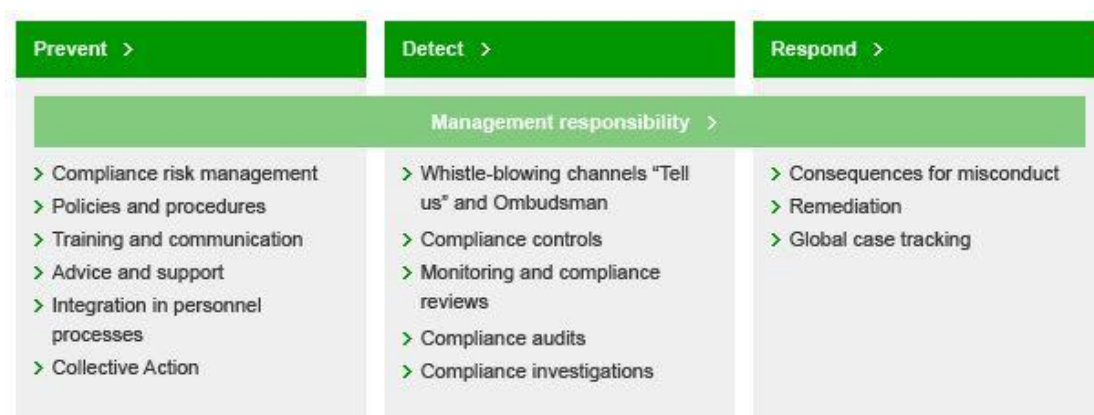
De acordo com o capítulo sobre *compliance* dentro do relatório de sustentabilidade da organização, o *compliance* é a maneira que a empresa tem de fazer o seu negócio e de fomentar a sua integridade e transparência. Este relatório relata que o princípio da Siemens é: só o negócio limpo é negócio da Siemens (“*Only clean business is Siemens business*”), o que significa que a empresa assegura que atua em conformidade com todas as leis e regulamentos, aderindo aos princípios de conduta ética de negócios definidos nas suas *Business Conduct Guidelines (BCG's)*.

Desde que introduziu o seu programa de *compliance* internamente que este tem sido, segundo o manual, melhorado e desenvolvido de uma forma contínua, transformando-o num sistema de gestão global que inclui três níveis de ação: **prevenir** (prevenção de

riscos), **detetar** (reconhecimento antecipado de casos), **responder** (resposta adequada e atempada das situações). Pode-se, desde já, fazer referência ao autor supramencionado na revisão bibliográfica deste trabalho, Lynn Paine que, em 1994, afirmou que muitas empresas implementavam programas de *compliance* com base ética. O objetivo destes programas, segundo Paine, seria para prevenir, detetar e punir as violações legais, ideia que vai ao encontro do sistema implementado nesta organização.

Também o programa da *compliance* da Siemens é parte integrante das políticas estratégicas da organização. Segundo o manual do sistema de *compliance*, este é considerado um “sistema de melhoria contínua de toda a sistemática do *compliance*”. No primeiro pilar, “Prevenir”, verifica-se um elemento recente: “Aconselhamento e Suporte”, que enfatiza o papel da organização em ajudar todas as áreas internas a implementarem uma cultura de *compliance*, com o objetivo de enfatizar a relevância do tema no contexto organizacional.

Figura 2- Programa de Compliance da Siemens.



Fonte: <http://www.siemens.com/sustainability/en/coretopics/compliance/overview/index.htm>

### 1.3 As Iniciativas Siemens

São várias as iniciativas Siemens ligadas ao combate à corrupção e fraude, podem destacar-se a *Siemens Integrity Initiative*, as *Business Conduct Guidelines (BCG)*, o código de ética, as circulares internas, a *Business Partner Tool*, o *Compliance HelpDesk*, entre outras. Estas iniciativas têm o objetivo de garantir que todos os *stakeholders* são envolvidos nesta sistemática do *compliance*, de forma a assegurar uma política de tolerância zero e a não permitir violações às diretrizes de conduta profissional.

A Siemens exige que todos os seus colaboradores, gestores e membros de equipa, se comportem de acordo com as leis e regulamentações impostas e aplicáveis internamente. Esta é uma diretiva mencionada nas *BCG*, um documento público que dá a conhecer a estrutura ética e legal sobre a qual a empresa pretende basear o êxito das suas atividades, uma vez que encerram os princípios e regras básicas para a sua conduta no seio empresarial, bem como para as suas relações com os parceiros externos e o público em geral. O seu objetivo é fortalecer uma consciencialização das normas legais e padrões morais como parte integrante das suas atividades empresariais. A mensagem principal é a de que qualquer negócio Siemens é sempre um negócio transparente. Estas *guidelines*, obrigatórias para todos os colaboradores da Siemens, focam-se essencialmente na prevenção de fenómenos como a corrupção e devem exercer influência nas decisões diárias dos indivíduos. Todos os *stakeholders* da Siemens têm também à sua disposição o *Compliance HelpDesk “Tell Us”*, caso tenham conhecimento de qualquer violação às *BCG* a qualquer hora do dia, em qualquer parte do Mundo, de uma maneira segura, confidencial e anónima, se assim o pretenderem (em anexo, e a título informativo, apresentam-se algumas estatísticas relativamente à utilização do *Compliance HelpDesk* a nível Mundial).

O *Siemens Global Engagement Survey* é um inquérito feito mundialmente de acompanhamento e medição da perceção geral sobre a empresa, nível de satisfação bem como motivação. Este *survey* é anónimo, e todas as questões de confidencialidade e segurança estão asseguradas, pelo que os resultados são estritamente confidenciais e internos. Contém questões relacionadas com *compliance* e com a satisfação global dos colaboradores em várias vertentes, daí que seja considerada, pelos *senior managers* inquiridos, a 2ª iniciativa mais importante dentro da Siemens, como veremos mais à frente no capítulo da apresentação de resultados.

Fazendo o *compliance* parte integrante da estratégia sustentável da empresa e de modo a salientar a importância das iniciativas da Siemens dentro e fora da organização através da comunicação interna e externa, surgiu a Iniciativa de Integridade da Siemens (*Siemens Integrity Initiative*), uma iniciativa global que surgiu em 2009 na qual a Siemens suporta outras organizações e projetos a lutar contra a corrupção e fraude através da Ação Coletiva, da educação e da formação. Esta ação mostra como ajudar a espalhar altos

padrões de sustentabilidade e levá-los além dos limites da empresa. O seu objetivo é fortalecer a cooperação entre os diversos agentes para combater a corrupção e fraude, por meio de projetos bem definidos. A Ação Coletiva (*Collective Action*), integrada na Iniciativa de integridade da Siemens, é uma Ação desenvolvida pela Siemens em parceria com outras organizações e instituições, para combater a corrupção e promover a concorrência leal. Com o seu comprometimento à *Collective Action* e à *Siemens Integrity Initiative*, a Siemens pretende “contribuir a longo prazo no combate à corrupção e promover mercados transparentes para além dos limites organizacionais, juntamente com os seus *stakeholders*”<sup>2</sup>.

Todas estas iniciativas pretendem assegurar que as prioridades<sup>3</sup> de *compliance*, revistas em 2012 e definidas para o ano fiscal de 2013 de acordo com o *annual report* de 2012 da Siemens AG, sejam alcançadas.

#### **1.4 The Tone from the Top – A responsabilidade da Gestão de Topo**

De acordo com o *website* da Siemens, o elemento central do seu sistema de *compliance* é a “total responsabilidade de todos os gestores” da empresa, pelo cumprimento das regras e leis no contexto organizacional. Estes devem certificar-se de que todas as ações e decisões dentro das suas áreas estão em constante conformidade com os requisitos legais, e valores da organização. Para que isto se verifique, surge o *Integrity Dialogue*, que promove a comunicação entre os gestores de equipas e seus colaboradores. Para a Siemens, verifica-se que é importante fortalecer a responsabilidade individual dos seus gestores dentro da temática do *compliance*. É por isso que a empresa promove esta iniciativa no sentido de os seus recursos humanos se comprometerem com os seus objetivos de *compliance* e ajudando-os a promoverem a integridade de uma forma visível e energética, juntos das suas equipas.

Tal como iremos visualizar na apresentação dos resultados mais adiante, o apoio dos gestores de topo a toda a estratégia de *compliance* é fundamental para que o objetivo de possuir uma forte cultura ética organizacional se encontre sólido dentro da empresa, pois tal

---

<sup>2</sup> Fonte: [http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core\\_topics/collective-action/siemens\\_annual\\_report\\_world\\_bank\\_2012\\_en.pdf](http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core_topics/collective-action/siemens_annual_report_world_bank_2012_en.pdf)

<sup>3</sup> “Stand for integrity, Committed to business, Manage risk and assurance, focus on efficiency”. Fonte: [http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/siemens\\_ar\\_2012.pdf](http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2012.pdf)

como afirma Nevado (2009), a sua posição deve ser a de “erguer e difundir uma cultura organizacional, composta por um conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores fundamentais que são partilhados por toda a empresa, e que por isso influenciam a maneira como os negócios são conduzidos.”

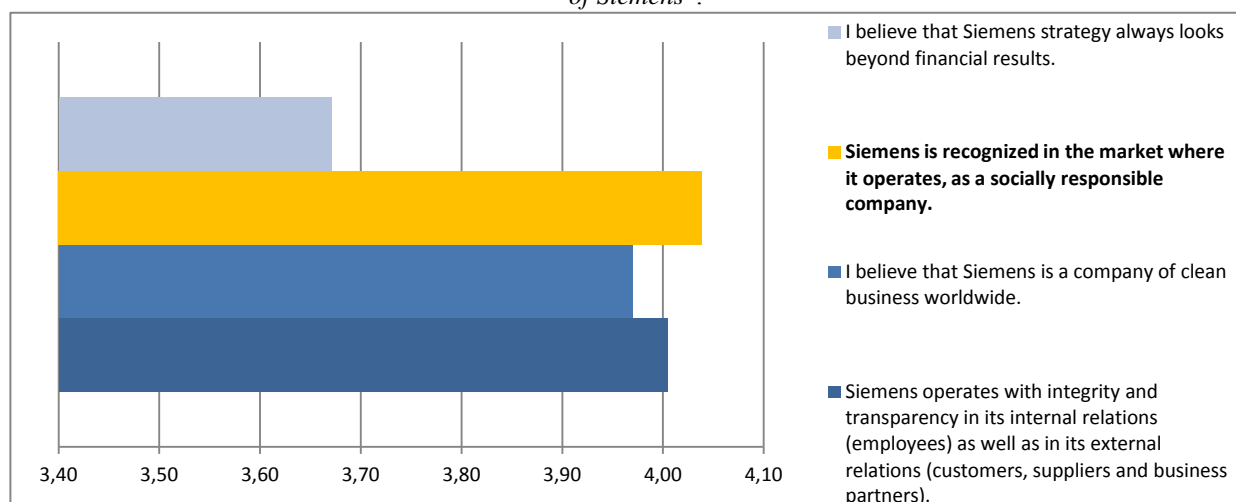
## 2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

### 2.1 A Siemens e a RSE dentro da sua estratégia de sustentabilidade

Foi a partir de 2007 que a Siemens começou a apostar fortemente no desenvolvimento do seu caminho da RSE. Os seus valores são a base do seu entendimento do conceito de integridade, do seu pensamento e das suas ações. E, tal como vimos na primeira parte deste trabalho, a RSE não relata só a relevância da transparência na sociedade: esta fotografa a responsabilidade social em todas as suas perspetivas. O conceito de responsabilidade social empresarial dentro da empresa é um conceito divulgado através dos relatórios anuais de sustentabilidade, que englobam tópicos como inovação, estratégia para clientes e colaboradores, portfólio ambiental, cidadania corporativa e um capítulo específico de *compliance*.

No questionário enviado aos colaboradores, onde se pediu a opinião relativamente à avaliação global da Siemens, a afirmação mais concordante foi a seguinte: “A Siemens é reconhecida nos mercados onde se insere como uma empresa socialmente responsável”.

Gráfico 1 – Questão 24: “Please give your opinion according to the evaluation scale, regarding the global evaluation of Siemens”.

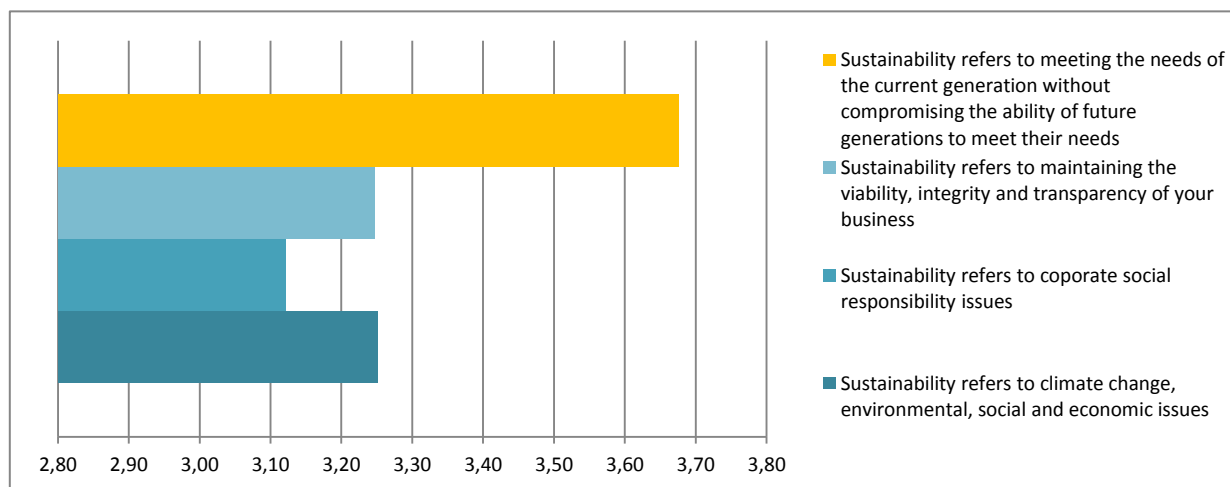


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

De acordo com uma entrevista elaborada pela “Oje” à Diretora de *Corporate Communications* da empresa, em 2010, a organização adota a política de tolerância zero e as suas considerações estratégicas e os negócios do dia-a-dia estão baseados nos mais elevados padrões éticos e legais. Assim, cabe aos líderes fazer o seu papel e serem exemplo de integridade empresarial, mostrando que são capazes de implementar e seguir uma gestão estratégica virada para a excelência, para a inovação, e para a responsabilidade. Segundo o manual do sistema de *compliance* da empresa, apesar de o programa anti-corrupção ter sido implementado em 2002, este apenas foi desenvolvido em 2007, após os escândalos de corrupção na Siemens AG, Alemanha, que levou ao pagamento de multas na ordem dos 2 mil milhões de euros. A organização concluiu que o desenvolvimento de um programa de combate à corrupção afeta consideravelmente os seus resultados financeiros, a sua reputação, e as suas decisões estratégicas, na medida em que é necessário alertar para as consequências deste tipo de fenómenos que prejudica a todos os níveis a empresa.

Verifica-se que a perceção que os colaboradores têm sobre o que incorpora o conceito de sustentabilidade dentro da organização é uma perceção positiva e de carácter futurístico. De acordo com o inquérito realizado, os trabalhadores da empresa concordam que a sustentabilidade refere-se à satisfação das necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades. Desta forma, a importância da RSE é visível no comportamento diário dos colaboradores dentro da empresa.

Gráfico 2 - Questão 5: “Which of the following statements best describes the way you define sustainability?”

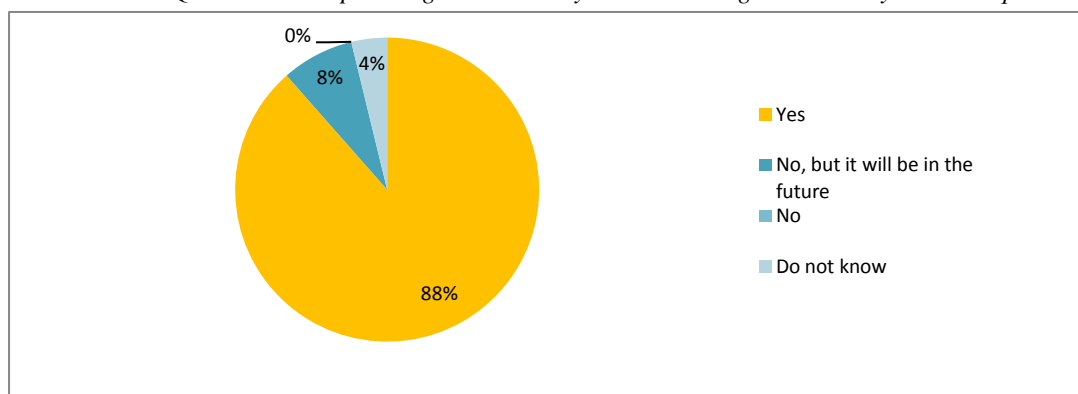


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.



É importante referir que mais de 88% dos colaboradores inquiridos revelam que, de facto, uma estratégia virada para o caminho da sustentabilidade é necessária para que a organização seja competitiva nos mercados onde se insere.

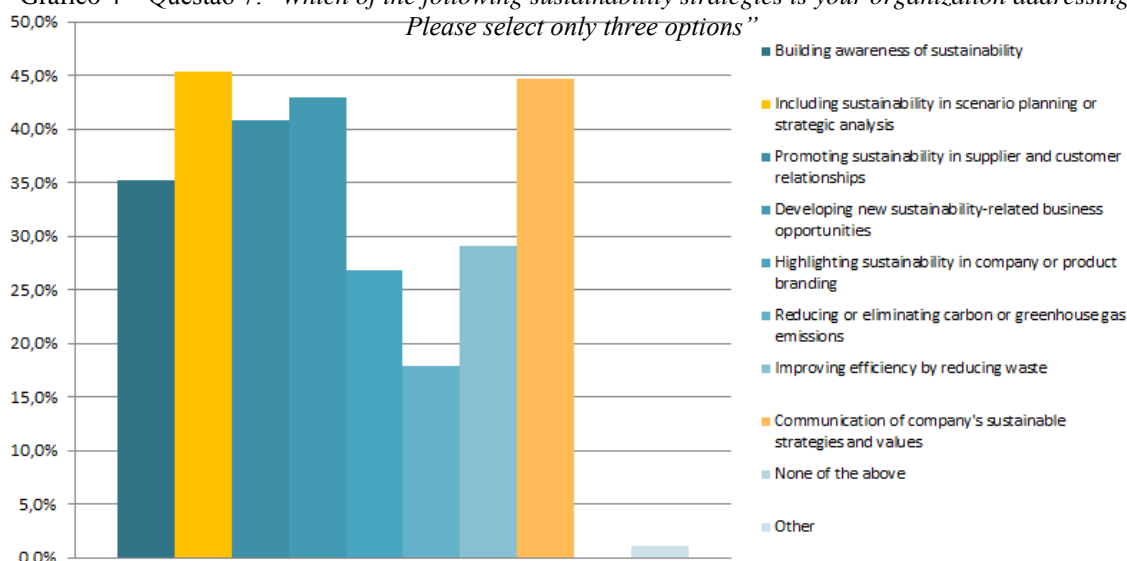
Gráfico 3 – Questão 12: “*Is pursuing sustainability-related strategies necessary to be competitive?*”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Foi pedido aos colaboradores inquiridos para escolherem três das dez opções mencionadas no gráfico 4, no qual verifica-se que a empresa não só transmite os seus valores e dá a conhecer a sua estratégia sustentável, como também inclui esta vertente sustentável na sua análise estratégica futura, o que mostra que a sustentabilidade é o princípio orientador para todas as ações da organização, em todos os níveis dentro da empresa.

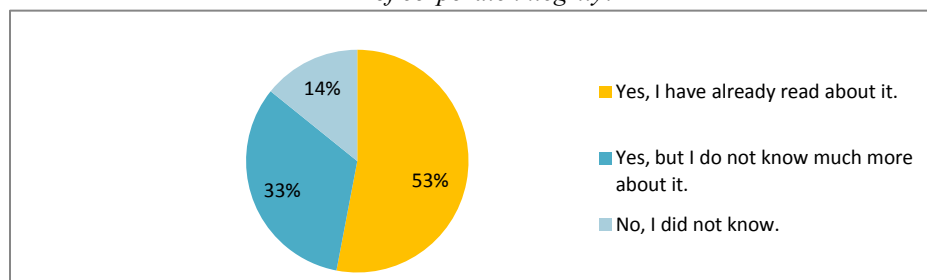
Gráfico 4 – Questão 7: “*Which of the following sustainability strategies is your organization addressing?*”  
Please select only three options”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

O conhecimento sobre a existência do pilar da integridade dentro deste último *target* foi testado através do questionário, ao qual mais de 50% responderam afirmativamente.

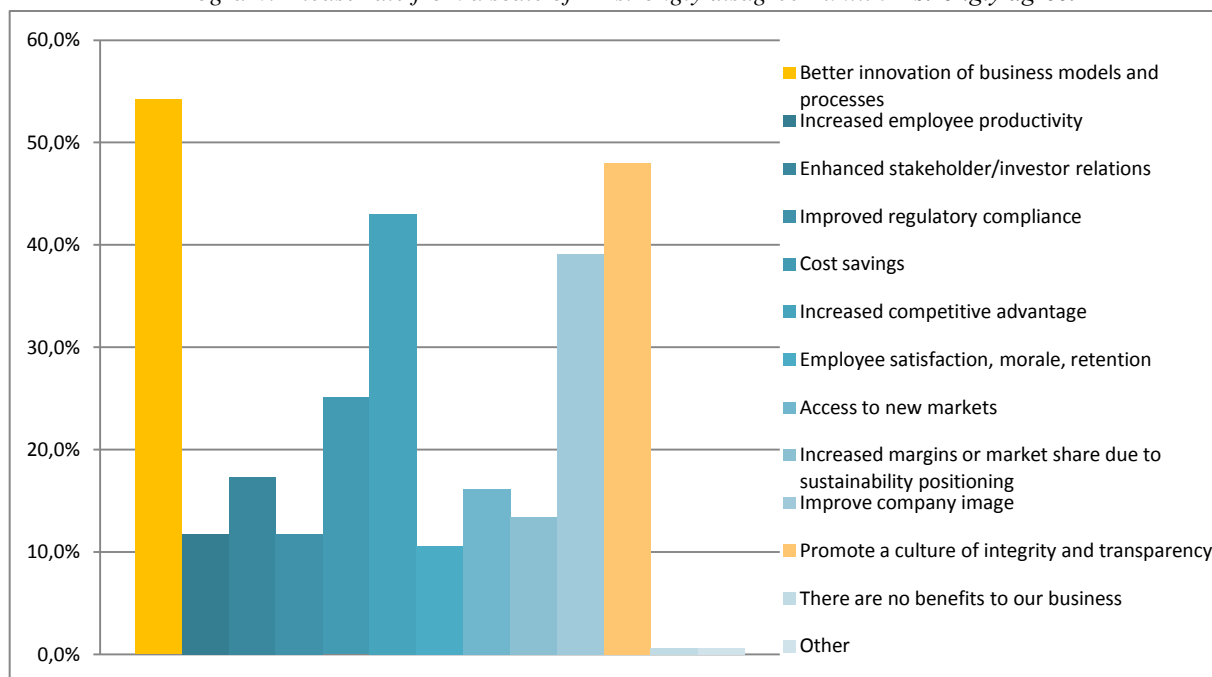
Gráfico 5 – Questão 11: “Did you know that One Siemens (Siemens Global Strategy) has a specific pillar of corporate integrity?”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Este resultado revela que a *One Siemens* integra-se na cultura organizacional de uma forma ativa. Questionados sobre as principais vantagens que a organização possui ao enveredar pela sustentabilidade, os colaboradores concordam que, para além da inovação nos processos, a promoção de uma cultura de integridade e transparência também se reflete na estratégia de sustentabilidade da organização, revelando-se assim um pilar importante na estratégia global da empresa.

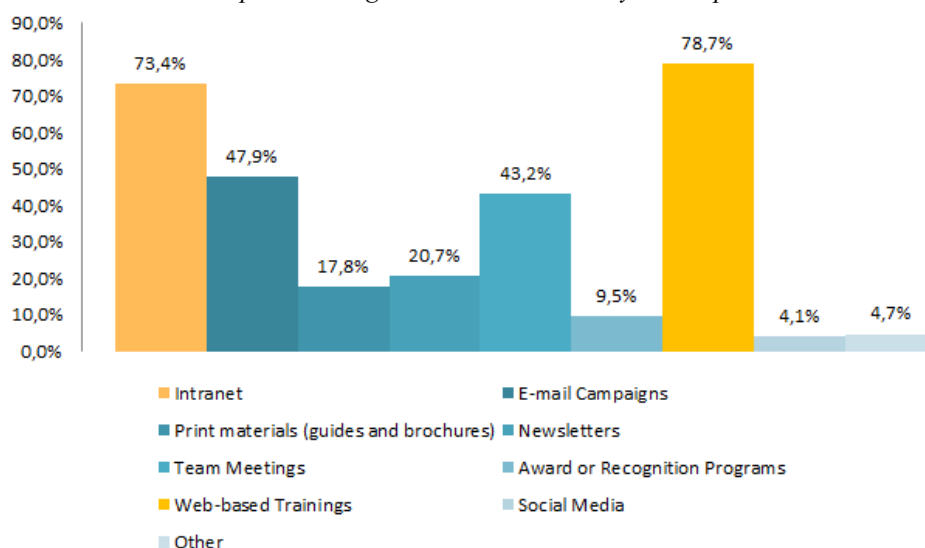
Gráfico 6 – Questão 16: “What do you think that are the main goals of the company’s Compliance Program? Please rate from a scale of 1 - strongly disagree - until 5 - strongly agree.”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

No que concerne à estratégia de comunicação, as *newsletters* regulares incluem artigos sobre *compliance*, e adicionalmente o departamento publica uma newsletter para a organização de *compliance*. A revisão, análise e melhoria contínua destas atividades faz parte da estratégia de comunicação a longo-prazo dentro do departamento de *compliance*. Esta informação vai de encontro aos resultados obtidos no inquérito, uma vez que os colaboradores foram questionados sobre quais os canais de comunicação utilizados para sensibilizar e reforçar o programa de *compliance*, obtendo respostas como Formações *online*, Intranet, bem como a comunicação por correio eletrónico.

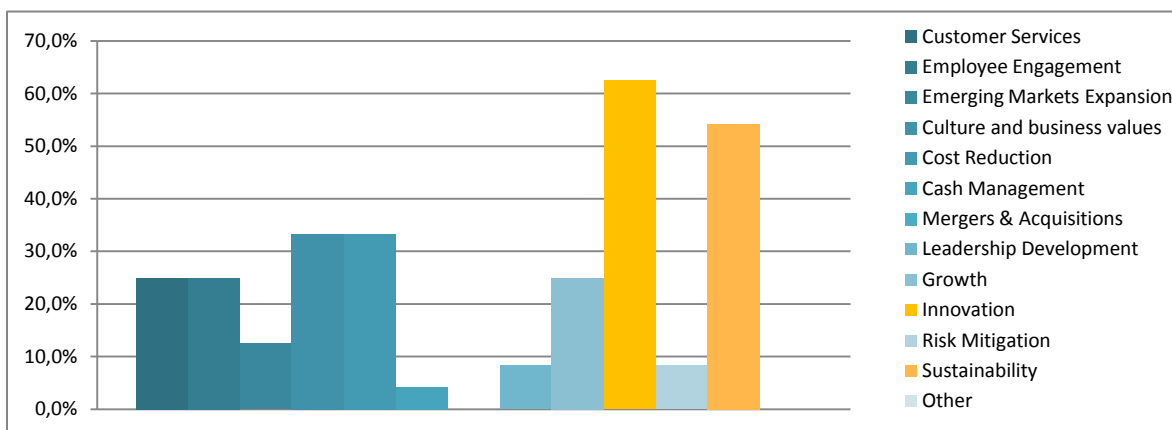
Gráfico 7 – Questão 20: “What are the communication channels used to raise awareness and reinforce the Compliance Program? Please select only three options.”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Conclui-se, deste modo, que a sustentabilidade desempenha um papel importante ao nível estratégico de qualquer organização. Tal como Epstein e Roy (2001) afirmam, hoje em dia não se discute se se implementa uma estratégia de sustentabilidade, mas sim como se implementa essa mesma estratégia. Tal argumento verifica-se através do facto de 92% dos *senior managers* concordarem que a sustentabilidade é necessária para a empresa afirmar a sua competitividade nos mercados onde se insere, concordando igualmente que as prioridades organizacionais são essencialmente a inovação e, precisamente, a sustentabilidade.

Gráfico 8 – Questão 13: “What main priorities do you think that are the main ones within the company?”

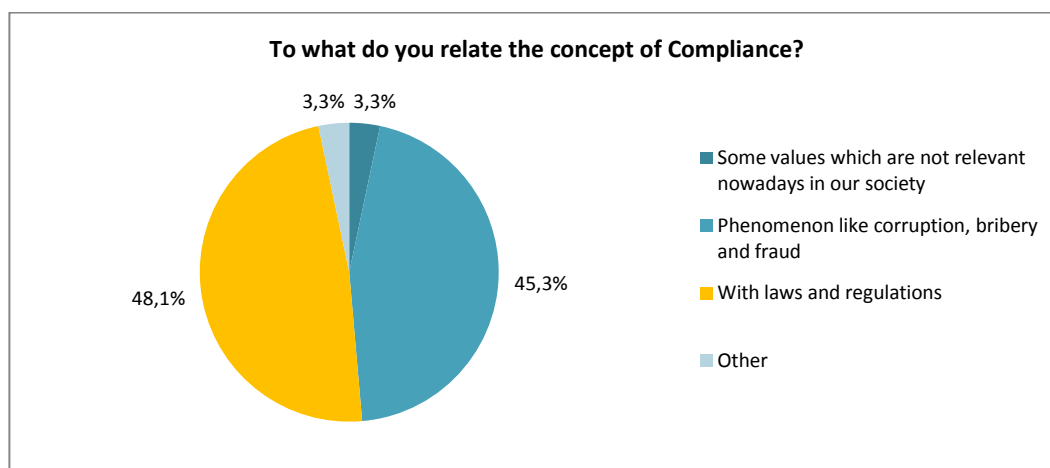


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

## 2.2 O programa de *compliance* da organização

Foi questionado aos colaboradores com que termos é que relacionavam o conceito de *compliance*, em que as respostas foram as seguintes:

Gráfico 9 – Questão 14: “To what do you relate the concept of Compliance?”

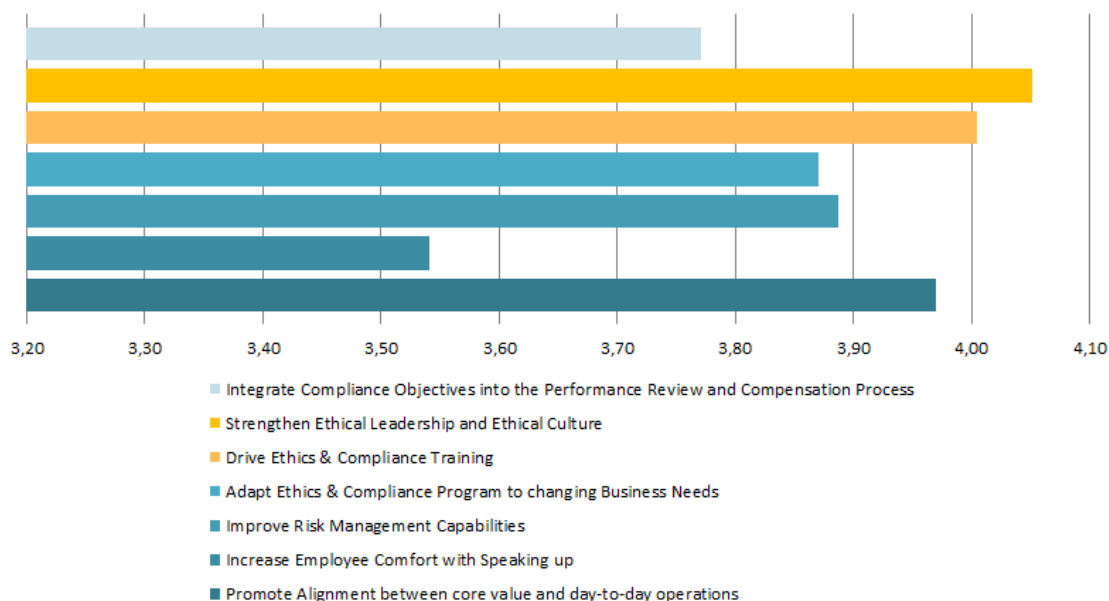


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Verifica-se que as opiniões estão particularmente divididas entre a associação directa com leis e regulamentos, e com fenómenos de corrupção, suborno e fraude. É igualmente relevante salientar as respostas específicas que se obtiveram em “*other*”, em que 3,3% dos colaboradores afirmam que o *compliance* se relaciona com integridade, transparência no negócio, e competitividade através da ética empresarial. Estes resultados justificam, assim o motivo pelo qual este conceito deve ser parte integrante dos negócios das organizações.

Questionados sobre quais são os principais objetivos do programa de *compliance* da empresa, os colaboradores concordam que o fortalecimento da cultura e liderança éticas dentro da organização é o principal *target* deste sistema, não deixando igualmente de afirmar sobre a importância que a formação tem nesta vertente.

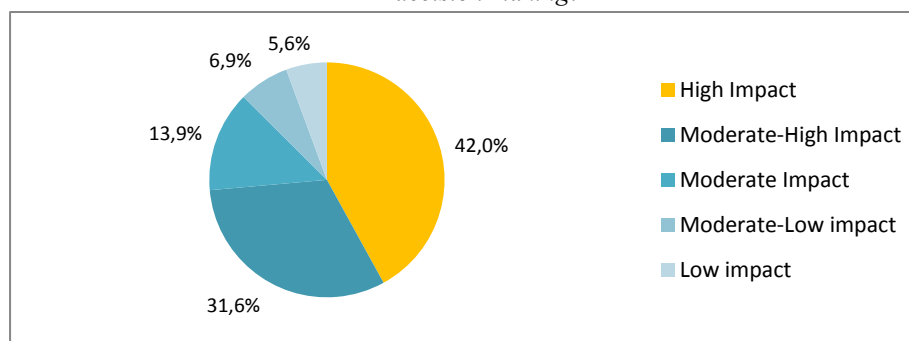
Gráfico 10 – Questão 9: “What are the greatest benefits to your organization in addressing sustainability? Please select only three options.”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Contudo, verifica-se que 5,6% dos colaboradores afirmam que o impacto do *compliance* é baixo nas suas decisões do dia-a-dia, sendo que aproximadamente 40% dos inquiridos afirma que este é um tópico com alto impacto nas suas tarefas, o que significa que é uma iniciativa com directivas que são levadas a sério pelos colaboradores, no seu dia-a-dia.

Gráfico 11 – Questão 19: “In your point of view, which is the impact of Compliance on employees’ decision making?”

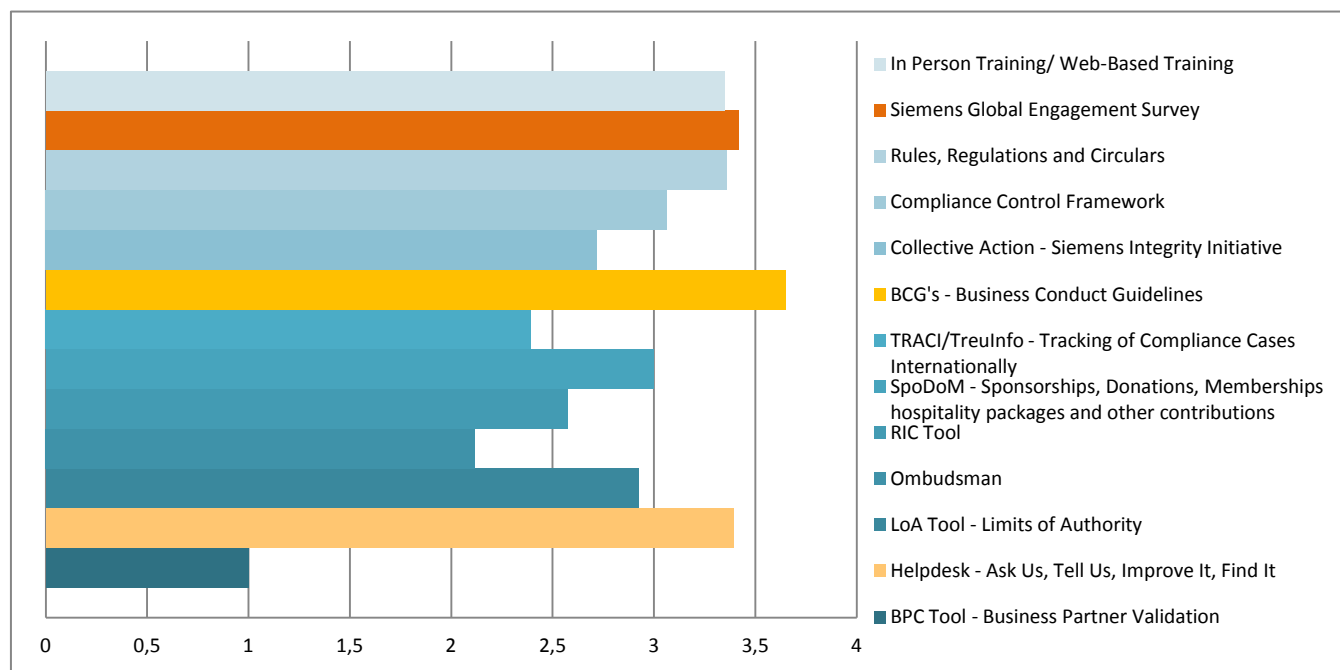


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

## 2.3 Iniciativas Siemens

Foi pedido aos colaboradores para selecionarem as três iniciativas mais importantes dentro da organização. As respostas que apresentaram maior percentagem foram as *Business Conduct Guidelines* (BCG), o *Compliance Helpdesk*, e o Siemens Global Engagement Survey. Estas são as iniciativas de relevância mais notável, assim como a Iniciativa de Integridade da Siemens (*Siemens Integrity Initiative*) e a Ação Coletiva (*Collective Action*), mencionadas anteriormente. Considera-se que estas iniciativas são importantes pois têm o apoio do Banco Mundial, e faz parte da estratégia global da organização a comunicação da *Siemens Integrity Initiative* através de um relatório anual onde é divulgado o desenvolvimento e resultados da iniciativa, que engloba um conjunto de medidas para promover condições de mercado justas através do combate à corrupção e fraude com o apoio da *Collective Action*.

Gráfico 12 – Questão 17: “Please rate by importance each Siemens Initiative”.



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

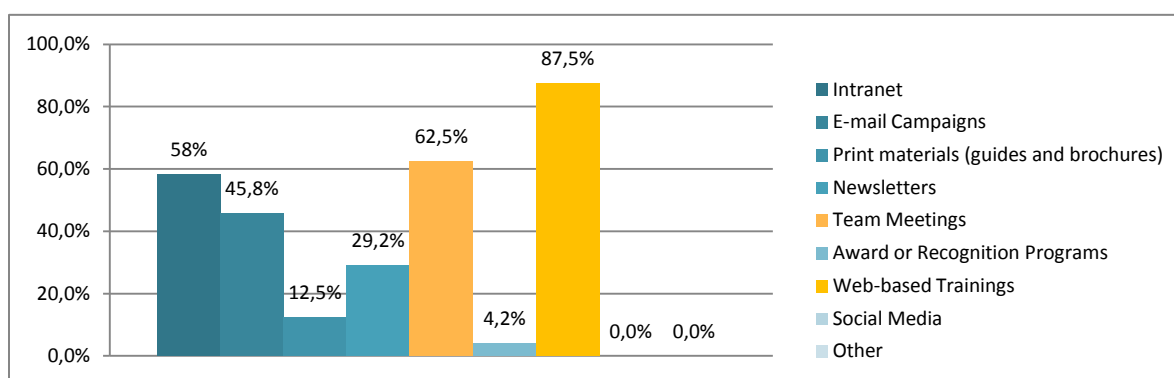
Todas estas ferramentas e iniciativas são relevantes na medida em que, não só influenciam decisões estratégicas internas, como também calcam a futura imagem da empresa num ambiente externo. Elas devem conceber uma imagem de integridade e

credibilidade da organização, e devem ser iniciativas que direcionem o colaborador para o caminho mais correto quanto ao seu comportamento e decisão nas suas tarefas diárias.

## 2.4 O papel do *top management* e do *middle management*

Na opinião dos *senior managers* sobre os canais de comunicação mais importantes para transmitir questões de *compliance* dentro da empresa, estes afirmam que, para além das formações, são as reuniões de equipa.

Gráfico 13 – Questão 20: “*What are the communication channels used to raise awareness and reinforce the Compliance Program? Please select only three options*” (respostas dos *senior managers*).

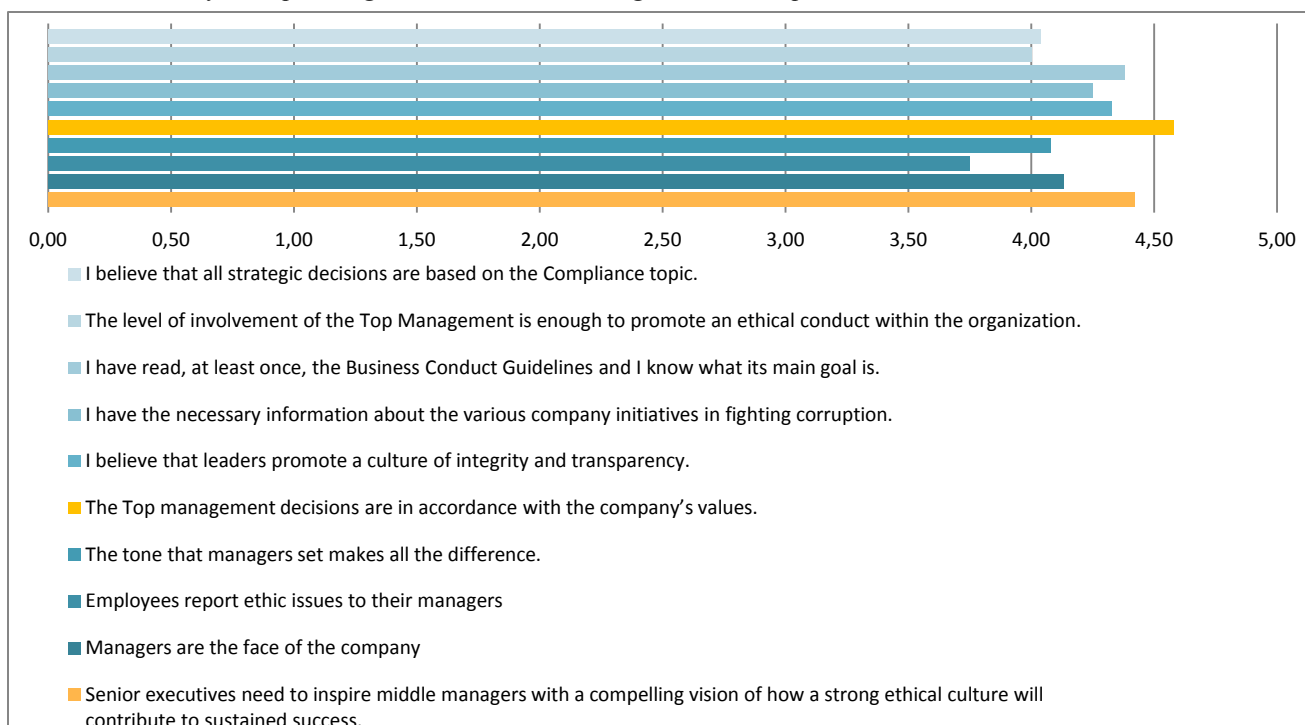


Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

Desta forma, as actividades de comunicação são feitas de uma forma extensiva, na medida em que os colaboradores e os *managers* são informados sobre novas medidas e desenvolvimentos quer por *correio electrónico*, quer pela intranet de uma forma constante.

Analisando o inquérito por questionário de uma forma mais minuciosa, tendo como base apenas as respostas dos *top managers* estes entram em concordância relativamente à opinião que têm sobre a sua própria posição, defendendo que as suas “decisões estão de acordo com os valores da organização”, e que “Os seniores de topo devem inspirar os *middle managers*, através de uma visão e cultura ética fortes, convictos que tal contribuirá para o sucesso sustentável da empresa.”

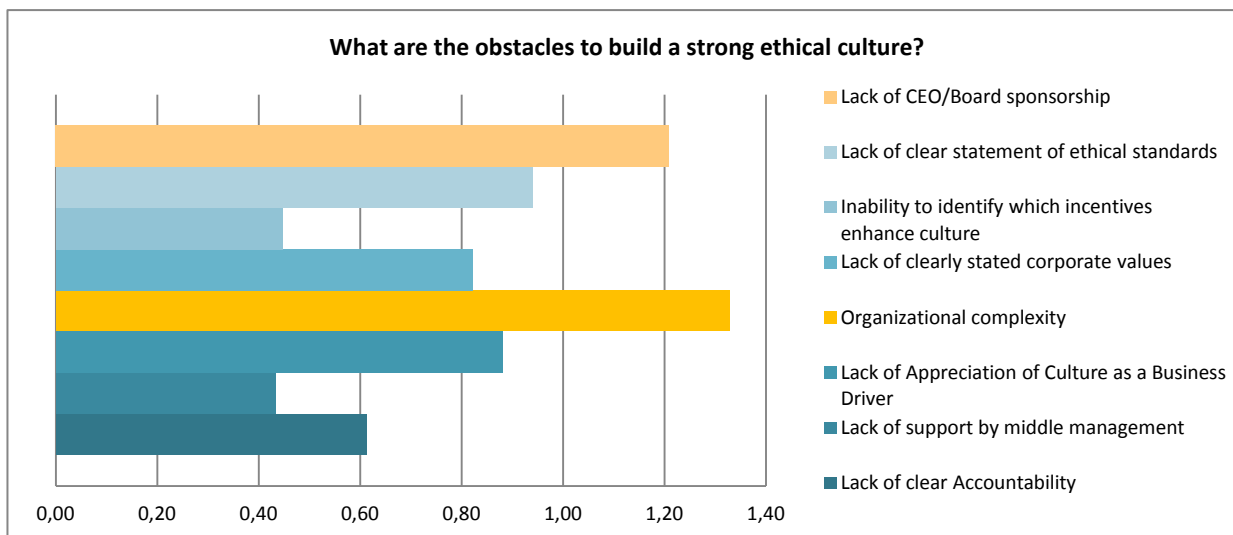
Gráfico 14 – Questão 23: “According to your point of view, please rate the next question regarding the involvement of the top management and middle management on compliance issues within Siemens”.



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

É importante salientar que, de acordo com a opinião dos *middle managers* da empresa, tal não acontece: foi-lhes pedido para ratear os principais obstáculos na construção de uma sólida cultura ética, surgindo, no top 3 das respostas mais votadas, a “Falta de apoio/divulgação do *Board/CEO*” (gráfico abaixo).

Gráfico 15 – Questão 22: “What are the obstacles to build a strong ethical culture? Please rate the three most important ones.”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.



No entanto, e observando os resultados gerais, quando questionados sobre o envolvimento do *top management* e do *middle management* nas questões de *compliance*, os colaboradores da Siemens revelam que têm duas opiniões em comum: “As decisões do *Top Management* estão de acordo com os valores da organização”, e “Os *top managers* devem ser fonte de inspiração para os *middle managers* demonstrando uma visão de como uma cultura ética forte e sólida pode contribuir para o sucesso sustentável.”

Assim, e no que concerne ao *tone from the middle*, isto é, à voz que os *middle managers* têm dentro da empresa, deve ter-se em conta que estes são uma ponte essencial de divulgação e apoio entre os *top managers* e o nível operacional e de execução das organizações.

## 2.5 Implicações do programa ao nível estratégico

O dinheiro perdido em actividades ilegais é dinheiro que não pode ser investido no desenvolvimento de novos produtos e serviços. A imagem seguinte mostra os montantes investidos em subornos, e o montante pago em multas aquando da investigação:

Figura 3 – Notícia Siemens AG.

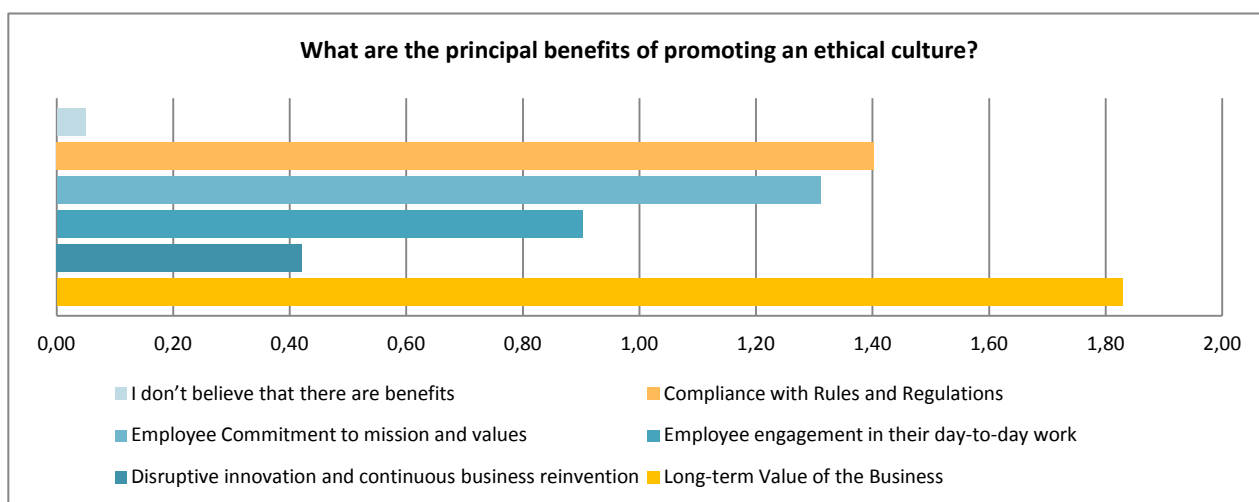


Fonte: <http://www.oecd.org/mena/investment/44927648.pdf>

Depois do acontecimento de 2008 (mais detalhes sobre a investigação em anexo), verificou-se que a estratégia da empresa passa agora pelo compromisso com a integridade.

Tal como diz no *Annual Report* de 2011 da empresa, “os valores da empresa – responsabilidade, excelência e inovação – são a base do seu entendimento do conceito de integridade, do seu pensamento e das suas acções”. Tal afirmação está em conformidade com os resultados do inquérito enviado aos colaboradores, onde estes afirmam que os principais benefícios em promover uma cultura de integridade são “O valor a longo-prazo do negócio”, “agir de acordo com as regras e regulamentos, e também o “*commitment* dos empregados para com a missão e os valores da organização”.

Gráfico 16 – Questão 21: “*What are the principal benefits of promoting an ethical culture? Please rate the three most important ones.*”



Fonte: elaboração própria baseada nos resultados do inquérito distribuído aos colaboradores.

É através destes resultados que se conclui que a organização influencia estratégica e positivamente os seus colaboradores, oferecendo perspetivas de desenvolvimento profissional, promovendo as suas capacidades e formando-os profissionalmente de um modo transparente e com base em *standards* internacionais.

Através da análise dos resultados financeiros da empresa (a nível mundial) antes do desenvolvimento do sistema de *compliance* em 2007, e depois de 2007 já com o Programa de *compliance* implementado, verifica-se o impacto da legislação interna imposta. As operações descontínuas reduziram o lucro líquido em €1,468milhões no quarto trimestre de 2007, não só devido à venda da Siemens VDO Automotive à Continental AG (incluindo €1

bilhão em despesas de imposto associadas ao *carve-out*<sup>4</sup> desta unidade de negócio), bem como devido a uma multa de €201 milhões imposta pelas autoridades alemãs, aquando da conclusão da investigação relativa ao escândalo de corrupção com o antigo *Board* da Siemens AG. Como resultado, o lucro líquido foi de €74 milhões negativos, comparado a um lucro positivo de €148 milhões no trimestre do ano anterior<sup>5</sup>. Para além destes valores, podem-se observar os resultados publicados no relatório financeiro da Siemens, desde 2006 até 2011. Destes resultados, destacam-se os seguintes:

Tabela 3: Dados Financeiros de empresa de 2006 a 2011

(in millions of euros)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Novas Encomendas</b>	74,944	83,916	93,495	78,991	74,055	85,582
<b>Revenue</b>	66,487	72,448	77,327	76,651	68,978	73,515
<b>Resultado Líquido</b>	3,345	4,038	5,886	2,497	4,068	6,321
<b>Preço das acções no fim do ano fiscal</b>	68,80	96,42	65,75	63,28	77,43	68,12
<b>Rating do Crédito – Dívida Longo Prazo</b>						
<b>Standard &amp; Poors</b>	AA-	AA-	AA-	A+	A+	A+
<b>Moody's</b>	Aa3	A1	A1	A1	A1	A1

Fonte: <http://www.siemens.com/investor/en/financials.php>

Para além do impacto financeiro, verifica-se igualmente que a organização sofreu uma quebra acentuada no mercado bolsista, passando de 96,42€ para 65,75€ de 2007 para 2008, conseguindo recuperar apenas em 2010.

De forma a dar resposta às acusações, e cooperando com a *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* e com o departamento da Justiça norte-americano, a empresa afirma que, através de um comunicado publicado no seu *site*, contratou a *Debevoise*, uma firma de advogados externa e independente, para conduzir uma investigação independente de modo a determinar se os regulamentos anticorrupção foram violados, executando uma avaliação ao sistema de *compliance* da Siemens.

Em forma conclusiva, realçam-se as implicações e decisões estratégicas a que conduziram os acontecimentos supramencionados. A Siemens AG decidiu expor a situação

<sup>4</sup> A Carve out occurs when a parent company sells a minority (usually 20% or less) stake in a subsidiary for an IPO or rights offering (investopedia).

<sup>5</sup> Fonte: Relatório e Contas 2007 ([http://www.siemens.com/annual/07/pool/download/pdf/e07\\_00\\_gb2007.pdf](http://www.siemens.com/annual/07/pool/download/pdf/e07_00_gb2007.pdf))

e documentação legal publicamente, como também mostrar que foram tomadas medidas após os factos concebidos. Em 2008, aquando do fim das investigações, foram publicados vários documentos que relatam as negociações entre as autoridades norte-americanas, alemãs e a Siemens AG (em anexo), e lançadas comunicações globais para todos os seus *stakeholders*, declarando que o Ministério Público, o SEC, e o Departamento da Justiça norte-americano estariam envolvidos em investigações à empresa e a ex-colaboradores relativamente a alegada corrupção e outros atos ilegais. A organização ainda admitiu que “os resultados destas investigações podem ter um efeito material adverso sobre o desenvolvimento de oportunidades de negócio futuras, sobre os seus resultados financeiros, sobre o preço das suas acções e sobre a sua reputação”.

## PARTE III – CONCLUSÕES E RESULTADOS

### 1. Conclusão

#### 1.1. Conclusões Principais e Resultados

O objetivo deste estudo passou por responder a três questões de natureza ética e estratégica. Primeiramente pretendeu-se investigar de que modo é que a organização insere as suas táticas de *compliance* na estratégia de sustentabilidade. Com a questão sobre quais os benefícios que a organização tem em incluir a sustentabilidade como um ponto estratégico, verificou-se que os colaboradores desde já identificam a integridade e transparência como fator relevante dentro da estratégia de sustentabilidade da organização. No que alude ao facto da opinião dos colaboradores sobre o modo como a organização pensa relativamente à sustentabilidade, conclui-se que os recursos humanos concordam que a sua estratégia leva a uma maior sustentabilidade económico organizacional, tendo como base uma cultura ética baseada na integridade e transparência assentes no *core business* da empresa.

A segunda questão frisava de que forma é que os líderes da empresa promovem uma cultura ética e socialmente responsável junto dos seus colaboradores. Tendo em conta os resultados do inquérito, em que mais de metade dos colaboradores garantem que a sustentabilidade é um tópico permanente na agenda da organização, pode concluir-se que a promoção de uma cultura ética através do *tone from the middle* e do *tone from the top* leva ao incentivo dos colaboradores a participarem nas formações de *compliance*, e à promoção do *core value* e suas operações do dia-a-dia. Conclui-se igualmente que, o valor a longo prazo da empresa é alcançado através da promoção da cultura de integridade e do compromisso dos colaboradores para com a missão e os valores da organização. Foi possível verificar que existe uma consciencialização por parte do nível hierárquico superior, que ainda há caminho a trilhar no que respeita à divulgação da importância do *compliance* nas decisões diárias dos seus colaboradores.

Por fim, com a última questão pretendeu-se analisar como é que as iniciativas corretivas exercem o seu poder junto dos trabalhadores no contexto organizacional, e como é que essas iniciativas influenciam as decisões estratégicas e os resultados da empresa. O

resultado da estratégia de comunicação, interna e externa, da empresa é positivo, na medida em que todos os *stakeholders*, desde os próprios recursos humanos aos seus fornecedores, tomam conhecimento das suas iniciativas de combate à corrupção através de correio eletrónico, e de *press releases*, tornando-se assim uma estratégia a longo prazo bastante eficaz no que concerne à sensibilização de todos os *stakeholders* para as iniciativas corretivas da empresa.

Desta forma, conclui-se que é da responsabilidade da gestão de topo garantir que os três pilares do programa de *compliance* estejam solidificados dentro da cultura da empresa, quer ao nível do capital humano, quer ao nível das decisões diárias e estratégicas de cada colaborador. Tal como o relatório de sustentabilidade refere, esta responsabilidade vai ainda mais longe: todos os gestores e líderes devem ser exemplos de *compliance*, e assegurar que as decisões e ações empresariais nas suas áreas de responsabilidade estão sempre em total conformidade com as exigências legais pertinentes, e dos próprios valores e diretrizes da organização.

## **1.2. Limitações de estudo**

Para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos. Também para o investigador deste trabalho surgiu esta necessidade, de onde advém a complexidade e limitação dos estudos em questão.

Começa-se por salientar o problema da escassez de informação, uma vez que, até à data, são poucos os estudos que se debruçam sobre o fenómeno da corrupção no sector privado. A análise documental executada ao longo deste trabalho permitiu concluir que a maioria dos estudos se debruça sobre o setor público, e muitas são as investigações dos principais autores, que possuem mais ou quase uma década. A questão da confidencialidade dos dados também se torna importante por se tratar de um tema interno bastante sensível, e por ser, ainda em várias sociedades, um tema de difícil abordagem. Também foi inquirido aos colaboradores da Siemens quais os obstáculos na construção e implementação de uma cultura ética forte e solidificada dentro da empresa, à qual os colaboradores pensam que o obstáculo mais forte é a complexidade organizacional. Esta foi igualmente uma limitação que se colocou no trabalho do investigador, na medida em que a Siemens é um Mundo por

si só. O facto de a organização possuir muitos colaboradores externos, e a trabalhar para projetos no estrangeiro também impossibilitou a extensão do inquérito a mais colaboradores.

### **1.3. Sugestões para Investigação Futura**

Dadas as limitações de espaço para alargamento da investigação realizada, sugere-se o aprofundamento do tema principal junto dos *stakeholders* externos da empresa, por exemplo *business partners*. Isto é, propõe-se investigar de que modo é que as iniciativas influenciam a sua estratégia de negociação com o seu parceiro de negócio Siemens. A consolidação de um estudo comparativo entre atitudes perante o programa de *compliance* no sector privado e no sector público é igualmente uma sugestão, uma vez que são consideravelmente escassos os estudos de cariz comparativo neste sentido. Seria igualmente interessante realizar uma abordagem junto dos *senior managers* que entraram na Siemens antes de 2002, de forma a ter conhecimento de como se promovia uma cultura ética e íntegra dentro da organização, de modo a analisar a diferenciação de atitudes perante um programa desenvolvido e por desenvolver. Por fim, seria também relevante a comparação da implementação dos sistemas de *compliance* da empresa em diversos países, por forma a perceber em que vertentes as estratégias implementadas nas organizações se conseguem diferenciar, e no fim avaliar os seus resultados, quer ao nível ético e de responsabilidade corporativa, quer ao nível financeiro.

## Referências Bibliográficas

- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 268-295, published by Sage Publications.
- Carroll, A. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 39-48.
- Carvalho, J., Lopes, J., Reimão, C. (2011). *Inovação, Decisão e Ética: Trilogia para a Gestão das Organizações*, Edições Sílabo.
- Davis, K., Blomstrom, R.L. (1966), *Business and its Environment*, McGraw-Hill, New York
- Epstein, M.J., Roy, M. (2001), Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning Journal*, 34: 585-604.
- European Commission (2011), *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union*
- Felo, A. (2001). Ethics Programs, Board Involvement and Potential Conflicts of Interest in Corporate Governance, *Journal of Business Ethics*, 32, 205-218.
- Ferrell, Ferrell, O.C. (2001), *Business Ethics, Ethical Decision Making & Cases*, 5ª Edição, Houghton Mifflin Harcourt (HMH)
- Fulmer, R. (2004). The Challenge of Ethical Leadership, *Organizational Dynamics*, 33, No.3, 307-317.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Haanaes, K. et al. (2011). Sustainability: The “Embracers” seize advantage, *MIT Sloan Management Review*.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. (1999), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 13 (1); 43-57
- Izraeli, D., Schwartz, M.S. (1998), What can we learn from the U.S. Federal sentencing guidelines for organizational ethics, *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10): 1045-1055.



- Kolk, A. (2008), Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 1: 1-15.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G. (1994), *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, Instituto Piaget
- Michaelson, C. (2006). Compliance and the Illusion of Ethical Progress, *Journal of Business Ethics*, 66, 241-251.
- Nevado, P. (2009), Slides de apoio às aulas de Gestão Estratégica no Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial
- Paine, L. (1994). Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, March-April, 106-117.
- Rego, A., et al. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, RH Editora, 1ª Edição
- Salmi, A. (2000). Corruption: Do we skip unpleasant issues of business interaction?, *Helsinki School of Economics and Business Administration*.
- Thomas, T., Schermerhon, J., Dienhart, J. (2004). Strategic Leadership of ethical behavior in business, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, 2, 56-66.
- Transparency International (2009). *The Business Principles for Countering Bribery – A multi-stakeholder initiative led by Transparency International*.
- Treviño, L. et al. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, 131-151.
- Treviño, L., Brown, M. (2004), Managing to be ethical: Debunking five business ethic myths, *Academy of Management Executive*, 18, No. 2, 69-81.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. (1999), Compliance and Values oriented ethics programs: Influences on employee's attitudes and behavior, *Business Ethics Quarterly*, 9: 325-345.
- Webb, D., Molo, S. (1993) Some practical considerations in Developing Effective Compliance Programs: A Framework for Meeting the Requirements of the Sentencing Guidelines, *Washington University Law Quarterly*, 71.
- World Economic Forum (2010), *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, 24-28; 368-377.

Zhu, W., May, D., Avolio, B. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No.1.

Yin, R.K. (2005) *Case Study Research: Design and methods*, SAGE Publications

## **Referências Eletrônicas**

*Compliance HelpDesk*, <http://www.siemens.com/sustainability/en/core-topics/compliance/management-approach/compliance-helpdesk.htm>

Entrevista a Joana Garoupa, Head of CC: <http://www.oje.pt/suplementos/mais-responsavel/entrevista/transformar-as-metropoles-do-mundo-em-cidades-sustentaveis>

*Environmental Portfolio – Sustainability*,  
<http://www.siemens.com/sustainability/en/environmental-portfolio/management-approach/index.php>

Relatório e Contas Siemens 2007 – 2011,  
<http://www.siemens.com/investor/en/financials.php>

*One Siemens*, <http://www.siemens.com/sustainability/en/understanding-of-sustainability/one-siemens.htm>

*Sustainability Report 2011*, <http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/current-reporting/siemens-sr2011.pdf>

*Siemens Business Conduct Guidelines*, [http://www.siemens.com/sustainability/pool/cr-framework/business\\_conduct\\_guidelines\\_e.pdf](http://www.siemens.com/sustainability/pool/cr-framework/business_conduct_guidelines_e.pdf)

*Siemens Compliance Program*, <http://www.siemens.com/sustainability/en/core-topics/compliance/overview/index.htm>

*Siemens Integrity Initiative*,  
[http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core\\_topics/collective-action/siemens\\_annual\\_report\\_world\\_bank\\_2011\\_en.pdf](http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core_topics/collective-action/siemens_annual_report_world_bank_2011_en.pdf)

## **ANEXOS**

Anexo I – Teorias da RSE: A Pirâmide de Archie Carroll

Anexo II – *One Siemens* – Pirâmide estratégica da organização

Anexo III – Indicadores do *Compliance HelpDesk* a nível Mundial

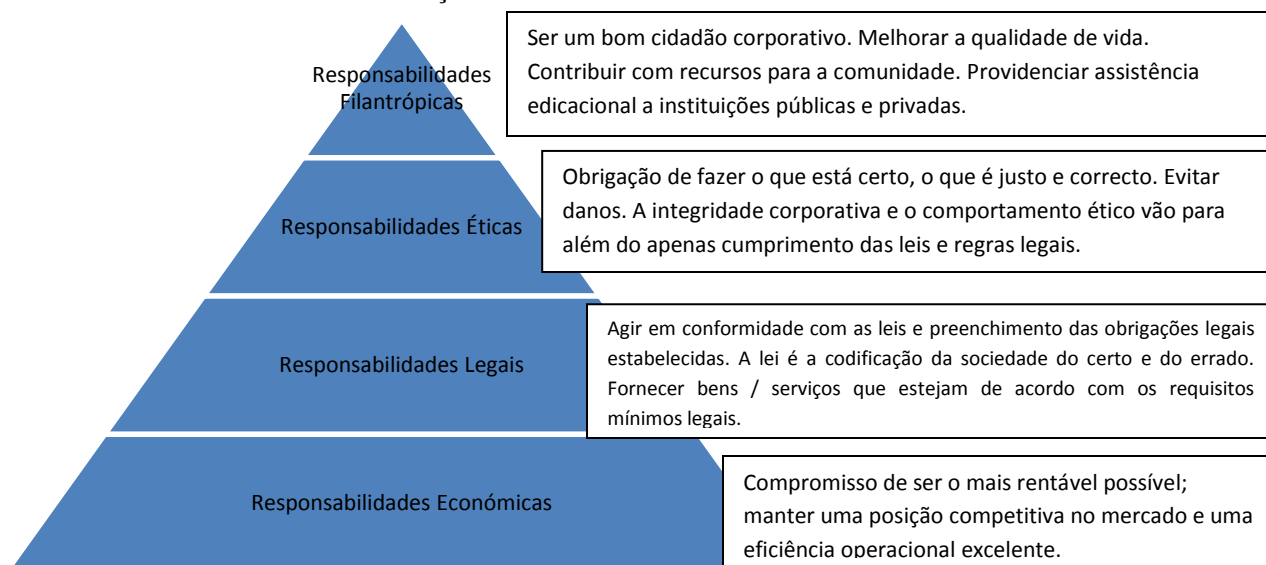
Anexo IV – Comunicação Siemens: *Public prosecutors and tax authorities end their Com investigation against Siemens AG*

Anexo V – Comunicação Siemens: *Resolution with German and U.S. authorities reached*

Anexo VI – Inquérito realizado aos colaboradores: *“The Influence of Compliance Programs in Corporate Strategic and Financial Decisions: Siemens Case Study”*

## ANEXO I: A Pirâmide da RSE por Archie Carroll (1991)

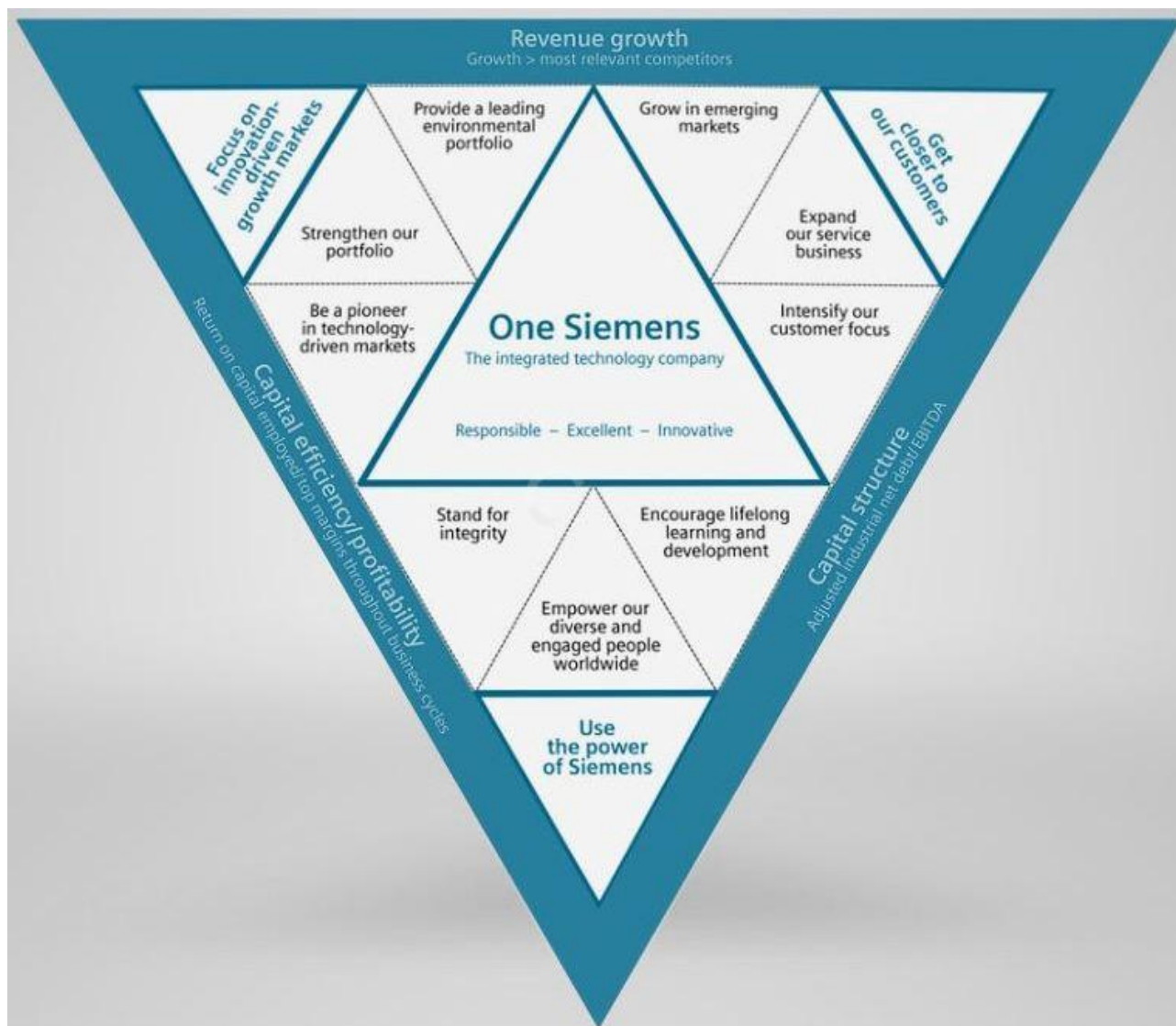
A Pirâmide de RSE de Archie Carroll (1991) é aqui apresentada devido à sua relevância nos anos 90. Esta autora sugere que existem quatro tipos de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e filantrópicas. De facto, todas estas quatro componentes sempre existiram nalgum contexto, mas foi apenas em anos recentes que as funções éticas e filantrópicas tomaram um lugar relevante. Passemos à demonstração da Pirâmide:



Fonte: Archie Carroll (1991).

Como se pode observar na pirâmide, todas as responsabilidades empresariais se baseiam sobre a responsabilidade económica da empresa na medida em que, sem esta, as outras responsabilidades tornam-se discutíveis. A RSE total implica a realização simultânea das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas da empresa. Isto significa que a organização deve esforçar-se, de acordo com a RSE, a ser rentável, a obedecer a lei, a ser ética, e a ter colaboradores que sejam bons cidadãos.

## ANEXO II: *One Siemens* – Estratégia Global da Organização



Fonte: <http://www.siemens.com/about/en/values-vision-strategy/one-siemens.htm>

### Anexo III: Indicadores do *Compliance HelpDesk* a nível Mundial:

Compliance indicators			
	FY 2011	FY 2010	FY 2009
Inquiries submitted to the "Ask us" help desk	1,740	3,077	3,992
Incidents reported to the "Tell us" help desk and the ombudsman	787	582	565
<i>therein treated as plausible</i>	683	502	439
Disciplinary sanctions	306	448	784
<i>therein warnings</i>	179	313	473
<i>therein dismissals</i>	77	108	244
<i>therein other<sup>1</sup></i>	50	27	67

<sup>1</sup> Includes loss of variable and voluntary compensation elements, transfer and suspension.

Fonte: <http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/current-reporting/siemens-sr-compliance.pdf>

Munich, October 4, 2007

## **Ad-hoc Announcement according to § 15 WpHG (Securities Trading Act )**

### **Legal Matter**

#### **Public prosecutors and tax authorities end their Com investigation against Siemens AG**

The Munich District Court has imposed a fine of €201 million on Siemens, marking the end of the investigation by the Munich Office of Public Prosecution at the former Group Communications (Com) as it relates to Siemens AG. In addition, a final settlement has been reached with the German tax authorities. Total payments of approximately €450 million at the former Com Group have been determined to be non-deductible, resulting in a tax charge of €179 million. Of this amount, €168 million has already been recorded in the company's consolidated financial statements for fiscal 2006 for questionable payments of approximately €420 million

#### **Explanation:**

Today's decision by Munich District Court (I) and the settlement with the tax authorities conclude the German investigations into illegal conduct and tax violations at Siemens' former Com Group as they relate to Siemens AG. The German tax authorities have based the settlement on the results of investigations conducted jointly with the public prosecutors. Siemens accepts the fine imposed by the court, and takes responsibility for past misconduct at the Com Group. The company has waived its right to appeal.

The comprehensive independent investigation being conducted by the law firm Debevoise and Plimpton continues. Siemens is committed to clarify all related matters – also in the company's other Groups – and continues to support the work of the authorities. The company is also further strengthening its compliance measures and internal control systems.

Munich, December 15, 2008

## **Ad-hoc Announcement according to § 15 WpHG (Securities Trading Act )**

### **Siemens: Resolution with German and U.S. authorities reached**

Siemens AG announced today that legal proceedings against it arising out of allegations of corruption of public officials were concluded on the same day in Munich and in Washington, DC. Siemens will pay total fines and penalties of approximately EUR 1 billion.

In Munich, the public prosecutor issued and Siemens AG accepted a fine of EUR 395 million for failure to supervise its operations effectively. The issued fine concludes the investigations conducted by the Munich public prosecutor against Siemens AG. The investigations against former members of the managing board and employees of Siemens AG as well as against other individuals remain unaffected.

In Washington, DC, Siemens AG pled guilty in Federal Court to charges of circumventing or failing to maintain adequate internal controls and failing to comply with the books and records provisions of the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). In related cases, three Siemens foreign subsidiaries pled guilty to individual counts of conspiracy to violate the FCPA. In connection with these pleas, Siemens and the three subsidiaries agreed to pay a fine of \$450 million (approx. EUR 355 million) to settle charges of the United States Department of Justice (DOJ). At the same time, Siemens settled a civil action against it brought by the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) for violations of the FCPA. Siemens agreed to the disgorgement of profits in the amount of \$350 million (approx. EUR 275 million).



## ANEXO VI: Inquérito aos Colaboradores – “The influence of Compliance Programs in Corporate Strategic and Financial Decisions within companies: Siemens Case Study”

### Basic Data

Siemens Compliance System is based on three pillars: "Prevent" (prevention of incidents), "Detect" (early recognition of issues), "Respond" (appropriate response to suspicious circumstances), as well as systematic continuous improvement process. The organization has established a system to achieve the target to be a recognized leader in Compliance and Transparency. Each and every employee is an important element in the program, and is expected, by their conduct and support, to make a contribution to its success.

With this survey we intend to analyze three main topics related to Compliance: in what way Siemens organization includes values such as integrity and transparency in its strategic goals, what is the role performed by the management in the promotion of compliance programs and which are the most important initiatives included in this program, in order to counteract negative factors such as the distortion of competitive markets, corruption, bribery or extortion. It is also our intention to investigate how Compliance Programs can influence strategic management within companies, to the extent that business decisions must be in accordance with internal regulation and guidelines that ensure best practices, risk control, and the company's integrity.

All collected information is strictly confidential and will be used for the Master Thesis only. Please answer truthfully since there are no correct or incorrect answers. Your opinion is very important. Thank you for your collaboration.

#### \*1. Age:

- ☐ Less than 21
- ☐ Between 21 - 30 years old
- ☐ Between 31 - 40 years old
- ☐ Between 41 - 55 years old
- ☐ More than 55 years old

#### \*2. Academic Qualifications:

- ☐ High School
- ☐ Bachelor
- ☐ Post-Graduation/Master
- ☐ Other
- Please specify

#### \*3. Which of the following best describes your current position?

- ☐ Senior Company Manager
- ☐ Manager or Team Leader
- ☐ Other

#### \*4. For how long have you been working at Siemens?

- ☐ Less than a year
- ☐ Between 1 - 5 years
- ☐ More than 5 years

#### \*5. Which of the following statements best describes the way you define sustainability?

Please rate each answer according to your point of view.

	strongly disagree	disagree	neither agree nor disagree	agree	strongly agree
Sustainability refers to climate change, environmental, social and economic issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustainability refers to corporate social responsibility issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustainability refers to maintaining the viability, integrity and transparency of your business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustainability refers to meeting the needs of the current generation without compromising the ability of future generations to meet their needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*6. Where is sustainability on the management agenda?**

- ☐ Permanently on the agenda, and a core strategic consideration
- ☐ Not a core topic, just in case there are eventual issues to be discussed
- ☐ Never considered for the agenda
- ☐ Do not know
- ☐ Other

**7. Which of the following sustainability strategies is your organization addressing?  
(please select only three options)**

- ☐ Building awareness of sustainability
- ☐ Including sustainability in scenario planning or strategic analysis
- ☐ Promoting sustainability in supplier and customer relationships
- ☐ Developing new sustainability-related business opportunities
- ☐ Highlighting sustainability in company or product branding
- ☐ Reducing or eliminating carbon or greenhouse gas emissions
- ☐ Improving efficiency by reducing waste
- ☐ Communication of company's sustainable strategies and values
- ☐ None of the above
- ☐ Other

**\*8. In your organization, who is responsible for addressing sustainability issues?**

- ☐ All employees have responsibility for sustainability
- ☐ A corporate or cross-functional group has coordinating responsibility
- ☐ A senior level individual has full responsibility
- ☐ It is unclear to me who has responsibility
- ☐ We do not address sustainability issues
- ☐ Each sector has a group that has responsibility for sustainability
- ☐ Other

**9. What are the greatest benefits to your organization in addressing sustainability?  
(Please select only three options)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Better innovation of business models and processes | <input type="checkbox"/> Access to new markets   |
| <input type="checkbox"/> Increased employee productivity                    | <input type="checkbox"/> Increased margins or market share due to sustainability positioning |
| <input type="checkbox"/> Enhanced stakeholder/investor relations            | <input type="checkbox"/> Improve company image   |
| <input type="checkbox"/> Improved regulatory compliance                     | <input type="checkbox"/> Promote a culture of integrity and transparency                     |
| <input type="checkbox"/> Cost savings                                       | <input type="checkbox"/> There are no benefits to our business                               |
| <input type="checkbox"/> Increased competitive advantage                    | <input type="checkbox"/> Other   |
| <input type="checkbox"/> Employee satisfaction, morale, retention           |  |

**\*10. To what extent do each of the following considerations affirms how the organization thinks about sustainability?**

	Not relevant	Neither irrelevant nor important	Somehow important	Extremely important	Not Applicable / Do not know
Economic sustainability of the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee/leadership health and well-being	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environmental issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to understand and shape regulatory policy on sustainability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Addressing an ethics culture based on integrity and transparency in the core business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emphasize corporate social responsibility through corporate citizen actions and activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaboration between functional units in the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoting guidelines among employees for an internal corporate ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supporting projects and development of partnerships with institutions in order to combat corruption and to promote fair market competition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifying and using specific sustainability frameworks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision and leadership commitment to sustainability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation in product, service or market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*11. Did you know that One Siemens (Siemens Global Strategy) has a specific pillar of corporate integrity?**

- ☐ Yes, I have already read about it.
- ☐ Yes, but I do not know much more about it.
- ☐ No, I did not know.

**\*12. Is pursuing sustainability-related strategies necessary to be competitive?**

- ☐ Yes
- ☐ No, but it will be in the future
- ☐ No
- ☐ Do not know

**13. What main priorities do you think that are the main ones within the company?**  
(Please select only three options)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Customer Services           | <input type="checkbox"/> Leadership Development |
| <input type="checkbox"/> Employee Engagement         | <input type="checkbox"/> Growth                 |
| <input type="checkbox"/> Emerging Markets Expansion  | <input type="checkbox"/> Innovation             |
| <input type="checkbox"/> Culture and business values | <input type="checkbox"/> Risk Mitigation        |
| <input type="checkbox"/> Cost Reduction              | <input type="checkbox"/> Sustainability         |
| <input type="checkbox"/> Cash Management             | <input type="checkbox"/> Other                  |
| <input type="checkbox"/> Mergers & Acquisitions      |   |

**Compliance Program Details**

**\*14. To what do you relate the concept of Compliance?**

- ☐ Some values which are not relevant nowadays in our society
- ☐ Phenomenon like corruption, bribery and fraud
- ☐ With laws and regulations
- ☐ Other

Please specify

**\*15. Do you have any knowledge regarding the Siemens Compliance Program and its three pillars – Prevent, Detect, Respond?**

- ☐ No, I do not have any knowledge.
- ☐ Yes, I know the basics.

**\*16. What do you think that are the main goals of the company's Compliance Program? (please rate from a scale of 1 - strongly disagree - until 5 - strongly agree)**

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
Promote Alignment between core value and day-to-day operations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase Employee Comfort with Speaking up	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve Risk Management Capabilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapt Ethics & Compliance Program to changing Business Needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drive Ethics & Compliance Training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strengthen Ethical Leadership and Ethical Culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrate Compliance Objectives into the Performance Review and Compensation Process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Compliance - initiatives and procedures to combat corruption

Siemens has several Tools and initiatives in order to prevent corruption and bribery cases within the company and also between third parties. Please answer to the following questions according to your knowledge regarding these initiatives:

### \*17. Please rate by importance each Siemens Initiative:

	Not relevant	neither irrelevant nor important	somehow important	extremely important	Do not know
BPC Tool - Business Partner Validation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpdesk - Ask Us, Tell Us, Improve It, Find It	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LoA Tool - Limits of Authority	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ombudsman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIC Tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SpoDoM - Sponsorships, Donations, Memberships hospitality packages and other contributions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRACI/TreuInfo - Tracking of Compliance Cases Internationally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BCG's - Business Conduct Guidelines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collective Action - Siemens Integrity Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compliance Control Framework	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rules, Regulations and Circulars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siemens Global Engagement Survey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Person Training/ Web-Based Training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Which of these initiatives do you think that are the most important ones? (Please select only 3 of them)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> BPC Tool - Business Partner Validation   | <input type="checkbox"/> Collective Action - Siemens Integrity Initiative |
| <input type="checkbox"/> Helpdesk - Ask Us, Tell Us, Improve It, Find It  | <input type="checkbox"/> Compliance Control Framework                     |
| <input type="checkbox"/> LoA Tool - Limits of Authority   | <input type="checkbox"/> Rules, Regulations and Circulars                 |
| <input type="checkbox"/> Ombudsman  | <input type="checkbox"/> Siemens Global Engagement Survey                 |
| <input type="checkbox"/> RIC Tool   | <input type="checkbox"/> In Person Training/ Web-Based Training           |
| <input type="checkbox"/> SpoDoM - Sponsorships, Donations, Memberships hospitality packages and other contributions |   |
| <input type="checkbox"/> TRACI/TreuInfo - Tracking of Compliance Cases Internationally                              |   |
| <input type="checkbox"/> BCG's - Business Conduct Guidelines  |   |

## Ethical Leadership and Strategic decisions

**\*19. In your point of view, which is the impact of Compliance on employees' decision making?**

- ☐ High Impact
- ☐ Moderate-High Impact
- ☐ Moderate Impact
- ☐ Moderate-Low impact
- ☐ Low impact

**\*20. What are the communication channels used to raise awareness and reinforce the Compliance Program? (please select only three options)**

- ☐ Intranet
- ☐ E-mail Campaigns
- ☐ Print materials (guides and brochures)
- ☐ Newsletters
- ☐ Team Meetings
- ☐ Award or Recognition Programs
- ☐ Web-based Trainings
- ☐ Social Media
- ☐ Other

**21. What are the principal benefits of promoting an ethical culture? (please rate the three most important ones)**

	1st	2nd	3rd
Long-term Value of the Business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disruptive innovation and continuous business reinvention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee engagement in their day-to-day work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee Commitment to mission and values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compliance with Rules and Regulations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't believe that there are benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other - please specify			

**\*22. What are the obstacles to build a strong ethical culture? (please rate the three most important ones)**

	1st	2nd	3rd
Lack of clear Accountability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of support by middle management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of Appreciation of Culture as a Business Driver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizational complexity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of clearly stated corporate values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inability to identify which incentives enhance culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of clear statement of ethical standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of CEO/Board sponsorship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other - please specify

**\*23. According to your point of view, please rate the next question regarding the involvement of the top management and middle management on compliance issues within Siemens:**

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
Senior executives need to inspire middle managers with a compelling vision of how a strong ethical culture will contribute to sustained success.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managers are the face of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees report ethic issues to their managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The tone that managers set makes all the difference.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The Top management decisions are in accordance with the company's values.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that leaders promote a culture of integrity and transparency.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the necessary information about the various company initiatives in fighting corruption.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have read, at least once, the Business Conduct Guidelines and I know what its main goal is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The level of involvement of the Top Management is enough to promote an ethical conduct within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that all strategic decisions are based on the Compliance topic.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Siemens strategy review

**\*24. Please give your opinion according to the evaluation scale, regarding the global evaluation of Siemens:**

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
Siemens operates with integrity and transparency in its internal relations (employees) as well as in its external relations (customers, suppliers and business partners).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that Siemens is a company of clean business worldwide.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siemens is recognized in the market where it operates, as a socially responsible company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that Siemens strategy always looks beyond financial results.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*25. If your opinion, Siemens Compliance Program would be more effective if it is turned to:**

- ☐ Values
- ☐ Initiatives and legal requirements
- ☐ Balanced between both
- ☐ Other

Please specify